

**Univerzitet u Beogradu
Fakultet organizacionih nauka
Beograd**

mr Iva N. Joksimović

**STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE
BRENDOM NA OSNOVU MARKETING
I FINANSIJSKIH INDIKATORA**

Doktorska disertacija

Beograd, 2013.

**University of Belgrade
Faculty of Organizational Sciences
Belgrade**

mr Iva N. Joksimović

**STRATEGIC BRAND MANAGEMENT
BASED ON MARKETING AND FINANCIAL
INDICATORS**

Doctoral Dissertation

Belgrade, 2013.

Mentor:

Prof. dr Vinka Filipović, redovni profesor
Fakultet organizacionih nauka Univerzitet u Beogradu

Članovi Komisije:

Prof. dr Milica Kostić-Stanković, redovni profesor
Fakultet organizacionih nauka Univerzitet u Beogradu

Prof. dr Vladimir Poznanić, vanredni profesor
Ekonomski fakultet Univerzitet u Beogradu

Datum odbrane doktorske disertacije: _____

Datum promocije doktorske disertacije: _____

STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE BRENDOM NA OSNOVU MARKETING I FINANSIJSKIH INDIKATORA

REZIME

U doktorskoj disertaciji „Strategijsko upravljanje brendom na osnovu marketing i finansijskih indikatora“ definisan je skup marketinških i finansijskih indikatora relevantnih za donošenje optimalnih odluka o brendu. Lična motivacija za ove teme doktorske disertacije potiče iz mog profesionalnog iskustva na poziciji marketing menadžera i brend menadžera, ali isto tako i iz saznanja da je za donošenje strategijskih odluka o brendu ili za tzv. Strategijsko upravljanje brendom neophodno postaviti konzistentan i merljiv sistem indikatora.

Na samom početku rada dat je pregled po poglavljima doktorske disertacije i u najkraćem dat je osvrt na sadržaj svakog pojedinačnog poglavlja disertacije.

U drugom poglavlju obradjena je problematika strategijskog upravljanja preduzećem, tračnije ključni elementi i procesi strategijskog upravljanja, ciljevi tog upravljanja, kao specifičnosti formulisanja i implementacije poslovne strategije.

Brend kao predmet strategijskog upravljanja razmatra se u trećem delu rada.

Četvrto poglavlje bavi se identifikacijom ključnih marketinških indikatora brenda, podložnih kvantifikaciji.

U petom poglavlju obradjeni su finansijski indikatori za ocenu brenda, koji su grupisani u tri segmenta: marže, cvp indikatori i finansijska racia.

Vrednovanje brenda kao nematerijalnog sredstva i modeli za vrednovanje brenda predmet su istraživanja u šestom poglavlju disertacije.

U sedmom poglavlju razvijen je koncept upravljačkog računovodstva preduzeća kao informacione podrške za strategijsko odlučivanje o brendu. Posebno je ukazano na brend kao predmet poslovno-upravljačkih izveštaja, tačnije na formu i sadržaje ovih izveštaja, kao prizmu indikatora brenda.

Modelovanje sistema marketinških i finansijskih indikatora brenda predstavlja rezultat istraživanja dat u sledećem, osmom poglavlju disertacije.

Model koji se predlaže kao najpouzdaniji zapravo sadrži sintetizovani pristup ovim dvema grupama indikatora, uz ukazivanje na dalje pravce razvoja marketinško-finansijske metrike za strategijsko upravljanje brendom, a na osnovu uočenih nedostataka ovog modela.

Deseto poglavlje disertacije je zaključak.

Pregled korišćene literature i prikazi disertacije dati su na kraju rada.

Ključne reči: BREND STRATEGIJA, INDIKATORI, POSLOVNO ODLUČIVANJE, FINANSIJSKI CILJEVI.

Naučna oblast: MENADŽMENT

Uža naučna oblast: UPRAVLJANJE MARKETINGOM

UDK 339.138

STRATEGIC BRAND MANAGEMENT BASED ON MARKETING AND FINANCIAL INDICATORS

SUMMARY

In doctoral thesis ‘ Strategic brand management based on marketing and financial indicators’, relevant financial and marketing indicators have been defined which are crucial for optimal decision making in relation to the brand.

Personal motivation for the choice of this topic is rooted in my professional experience and my belief that for strategic brand management is necessary to establish consistent and measurable indicators system.

At the very beginning of thesis, the overview of chapters is provided, in which in short the content of each is presented.

In first chapter the introductory consideration of the dissertation subject is given.

In second chapter the process of strategic company management is presented, as well as the elements and goals, and the specifics of formulation and implementation of business strategy.

Brand as the subject of strategic management is discusses in the third chapter of dissertation.

Fourth chapter is focused upon identifying the key marketing indicators, which can be subjected to quantification.

In fifth chapter financial indicators for brand performance are discussed. These indicators are divided into three segments: margins, CVP indicators and financial ratios.

Brand equity as intangible asset and models for brand equity are presented in the research in sixth chapter.

In seventh chapter, the concept for managerial accounting of company is established as informational support for strategic decision making. Special accent has been placed upon brand, as a subject of business statements, especially on the form and content of these reports, which can provide significant brand related information.

Defining the systems of marketing and financial indicators, represents the result of the research which is given in eighth chapter of dissertation. The model which is proposed as the best choice, contains the synthesis of marketing and financial indicators. In this chapter, also the further developments of marketing financial metrics for strategic brand management are presented.

The ninth chapter of the dissertation is conclusion.

The used references and dissertation contributions are given at the end of paper.

Key words: BREN, STRATEGY INDICATORS, FINANCIAL GOALS,
DECISION MARKING

Science domain: MANAGEMENT

Narrow science domain: MARKETING MANAGEMENT

UDK 339.138

SADRŽAJ

GLAVA 1.

UVOD

1.1. Predmet i cilj istraživanja	9
1.1.1. Predmet istraživanja	9
1.1.2. Cilj istraživanja	10
1.2. Polazne hipoteze	11
1.3. Naučne metode istraživanja	11
1.4. Očekivani naučni doprinosi	12
1.5. Plan istraživanja	13
1.6. Struktura rada	13

GLAVA 2.

STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE PREDUZEĆEM

2.1. Strategija i njena uloga u preduzeću	17
2.1.1. Preduzetništvo kao osnova strategije	20
2.1.2. Strategija korporativnog nivoa	20
2.1.3. Strategija poslovnog nivoa	22
2.1.4. Strategija funkcionalnog nivoa	23
2.2. Strategijski ciljevi preduzeća	23
2.2.1. Utvrđivanje ciljeva	23
2.2.2. Tradicionalno utvrđivanje ciljeva	25
2.2.3. Menadžment pomoću ciljeva	26
2.3. Ključni elementi strategijskog upravljanja	28
2.3.1. Proces strategijskog menadžmenta	29
2.4. Osnovni procesi strategijskog upravljanja	30
2.4.1. Analiza opštih i posebnih ciljeva	30
2.4.2. Analiza eksternog okruženja firme	30
2.4.3. Analiza internog okruženja	30
2.4.4. Procena intelektualne aktive (imovine)	31
2.5. Formulisanje strategije	31
2.5.1. Formulisanje strategije na nivou poslovne jedinice	31
2.5.2. Formulisanje strategije na nivou preduzeća	32
2.5.3. Formulisanje međunarodne strategije	32
2.5.4. Strategije digitalnog poslovanja	32
2.6. Implementacija strategije	33
2.6.1. Strategijska kontrola i korporativno upravljanje	33
2.6.2. Kreiranje efektivnog organizacionog dizajna	33
2.6.3. Stvaranje organizacije koja uči i etičke organizacije	34
2.6.4. Negovanje korporativnog preduzetništva	34
2.6.5. Stvaranje novih poduhvata	34

GLAVA 3.

BREND KAO PREDMET STRATEGIJSKOG UPRAVLJANJA

3.1. Osnove brendiranja	35
3.2. Proces upravljanja brendom	37
3.2.1. Identifikovanje i utvrđivanje ključnih vrednosti pozicioniranja brenda	38
3.2.2. Planiranje i implementacija marketinških programa	30
3.2.3. Merenje i analiza učinka brenda	40
3.3. Odlučivanje o brendiranju	42
3.3.1. Brend nasuprot nedostatku brenda	43
3.3.2. Maloprodajno brendiranje, zajedničko brendiranje, sopstveni brend proizvođača	43
3.3.3. Maloprodajno brendiranje	46
3.3.4. Perspektiva maloprodavca	46
3.3.5. Perspektiva proizvođača	46
3.3.6. Sopstveni brend proizvođača	48

3.3.7. Zajedničko brendiranje/brendiranje sastojka.....	48
a) Brendiranje sastojka.....	49
3.3.8. Pojedinačni brend nasuprot višestrukim brendovima (jedno tržište)	49
3.3.9. Lokalni brendovi nasuprot globalnom brendu (višestruka tržišta).....	50
3.4. Strategija pozicioniranja brenda.....	50
3.4.1. Tržišno pozicioniranje brenda	52
3.5. Značaj integrisane marketinške komunikacije u tržišnom pozicioniranju brenda.....	56

GLAVA 4.

MARKETINŠKI INDIKATORI ZA OCENU BRENDA

4.1. Upravljanje marketingom	60
4.1.1. Upravljanje marketingom u odnosu na različita stanja tražnje.....	61
4.2. Strategijsko planiranje marketinga	63
4.3. Marketinški indikatori	66
4.4. Tržišni udeo	70
4.5. Relativni tržišni udeo i tržišna koncentracija	72
4.6. Indeks razvoja brenda i indeks razvoja kategorije	74
4.7. Penetracija	76
4.8. Udeo tražnje.....	78
4.9. Svest, stavovi i korišćenje (AAU): Metrika hijerarhije efekata.....	80
4.9.1. Svest i znanje	80
4.9.2. Stavovi.....	81
4.9.3. Korišćenje.....	81
4.10. Probanje, ponavljanje, penetracija i projekcije obima	82
4.11. Rast: procenat i kumulativna godišnja stopa rasta (CAGR).....	90
4.12. Stopa kanibalizacije i pravedna deoba udela	92
4.13. Objedinjenje korisnosti i preferencije potrošača.....	96

GLAVA 5.

FINANSIJSKI INDIKATORI ZA OCENU BRENDA

5.1. Uvod	99
5.2. Marže	102
5.3. CVP analiza	105
5.3.1. Prag rentabilnosti (mrtva tačka)	108
5.3.2. Tradicionalni grafikon rentabiliteta	111
5.3.3. Grafikon rentabiliteta kroz doprinos	112
5.3.4. Grafikon profita.....	114
5.3.5. Promene u troškovima i prihodima.....	115
5.3.6. Više-proizvodni grafikon.....	116
5.3.7. Ograničenja na grafikonu rentabiliteta i profita	118
5.3.8. Margina sigurnosti	119
5.3.8.1. Izveštaj o margini sigurnosti	119
5.4. Finansijska racia	121
5.4.1. Koeficijent obrta sredstava	123
5.4.2. Sporedni (pomoćni) racio odnosi sredstava.....	123
5.4.3. Marža rentabilnosti	123
5.4.4. Racia kratkoročne solventnosti – likvidnosti.....	123

GLAVA 6.

VREDNOVANJE BRENDA (PROCENA VREDNOSTI BRENDA)

6.1. Uvod	126
6.2. Brend kao nematerijalno sredstvo	127
6.3. Tržišna vrednost brenda	131
6.4. Modeli vrednovanja brenda	135
6.4.1. Interbrand model	141
6.4.2. Brand Finance model	139
6.4.3. Finansijska predviđanja.....	141
6.4.3.1. Predviđanja prihoda i troškova.....	142
6.4.4. Obračun dodate vrednosti marke BVA.....	142
6.4.5. Procena rizika koji se vezuje za marku	143

GLAVA 7.	
POSLOVNO IZVEŠTAVANJE KAO OSNOVA ZA STRATEGIJSKO ODLUČIVANJE O BRENDU	
7.1. Odlučivanje kao proces u strategijskom upravljanju	147
7.1.1. Tehnike odlučivanja	149
7.2. Specifičnosti odluka o brendu	154
7.2.1. Uspešna robna marka – brend	154
7.2.2. Životni ciklus proizvoda	156
7.2.3. Razvoj novog proizvoda	157
7.2.3.1. Generisanje ideja	158
7.2.3.2. Poslovna analiza	159
7.3. Brend kao predmet poslovno-upravljačkih izveštaja	160
7.3.1. Najznačajniji izveštaji za donošenje odluka	160
7.3.1.1. Izveštaj o predviđanju novčanih tokova	160
7.3.1.2. Izveštaj o brzini cirkulacije	162
7.3.1.3. Finansijski izveštaj – proračun potrebnih finansijskih sredstava	163
7.3.1.4. Izveštaj za procenu vrednosti preduzeća	164
7.4. Izveštaji upravljačkog računovodstva za potrebe procenjivanja konkurentnosti brenda	165
7.4.1. Prodaje i udeo na tržištu	165
7.4.2. Profiti i prinos od prodaja	166
7.4.3. Obim i jedinični troškovi	168
7.4.4. Jedinične cene	169
7.4.5. Gotovinski tokovi, likvidnost i raspoloživost resursa	170
7.4.6. Budućnost	170
GLAVA 8.	
MODELOVANJE SISTEMA MARKETINŠKIH I FINANSIJSKIH INDIKATORA BRENDA	
8.1. Pristup brendu kao imovini	172
8.1.1. Upravljanje „imovinom brenda“	174
8.2. Analiza tačaka dodira sa brendom	177
8.2.1. Veza tačaka dodira brenda i strategije	179
8.3. Sintetički pristup marketinškim i finansijskim indikatorima za ocenu brenda	181
8.3.1. „Dubinska analiza“	182
8.3.2. „Marketing kontrolne table“	189
8.4. Metrika brenda u funkciji strateških odluka	192
8.4.1. Strategija zasnovana na indikatorima o brendu	196
8.5. Pravci razvoja marketinško-finansijske metrike za strategijsko upravljanje brendom ..	199
8.5.1. Izgradnja brenda na osnovu merljivih indikatora	199
8.5.2. Problem merljivosti	200
8.5.3. Izbor metrika brenda	201
8.5.3.1. Tačke dodira brenda u metričkom sistemu	201
8.5.4. Ključni aspekti primene i razvoja metrike brenda	207
8.5.5. Kontinuitet sistema sa metrikama brenda	212
GLAVA 9.	
ZAKLJUČNA RAZMATRANJA	
Zaključna razmatranja	216
LITERATURA	
Literatura	220
PRILOZI	
1. Pregled slika	226
2. Pregled tabela	229
Biografija autora	231
Izjava o autorstvu	232
Izjava o istovetnosti štampane i elektronske verzije doktorskog rada	233
Izjava o korišćenju	234

GLAVA 1. | UVOD

1.1. PREDMET I CILJ ISTRAŽIVANJA

1.1.1. Predmet istraživanja

Turbulentnost i raznovrsnost faktora okruženja u kojem posluje preduzeće relativizira postojeću poziciju i način reagovanja na šanse i opasnosti, te je zadatak menadžmenta da, operišući dioptrijom širokog prostornog i dugog vremenskog horizonta, osmišljava strategiju njegovog ponašanja u dinamičnoj poslovnoj sredini. Zato se upravljanje (menadžment) shvata kao proces, kojim se, pomoću planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole, i uz pomoć ljudi i drugih resursa, obezbeđuje efektivno (bavljenje pravim poslom) i efikasno (obavljanje posla na pravi način) ostvarivanje misije i ciljeva preduzeća.

Šezdesetih godina u poslovno upravljanje uvodi se strategija, odnosno strategijsko razmišljanje, čime se aktuelizuje proaktivan odnos preduzeća prema faktorima njegovog okruženja. Kasnije se afirmiše strategijsko upravljanje (menadžment) kao paradigma kojom se najrealističnije iskazuje i tumači kompleks poslovnog upravljanja.

Strategijsko upravljanje, kao izuzetno značajan segment menadžmenta, zasnovano je na informacijama koje se odnose na ukupne poslovne aktivnosti preduzeća, i šta više, na informacijama koje nastaju kao posledica reakcije preduzeća na kompleksnost okruženja u kome deluje. Cilj strategijskog upravljanja je željno pozicioniranje preduzeća na tržištu, bolje raspoređivanje ograničenih resursa, kao i izgradnja permanentnih prednosti u odnosu na druga preduzeća i poslovne konkurente. Preduzeće mora biti svesno svoje strategijske situacije (konkurentskih odnosa između korisnika i onih koji im određuju određene usluge ili proizvod na određenom tržištu) kao i svoje strategijske pozicije, pozicije preduzeća u odnosu na većinski tržišni udeo, proizvodni program preduzeća u odnosu na programe drugih preduzeća u toj oblasti, tržišnu poziciju proizvoda u regionu, pokazatelje tržišnog rasta, tržišni udeo itd.

Suštinu marketinškog procesa predstavlja građenje brenda u svesti konzumenata. Neki menadžeri veruju da brend poseduje jedinstveni identitet i kvalitete koji ga izdvajaju u okviru njegovog preduzeća ili naziva proizvoda. U svesti potrošača,

nema razlike između preduzeća ili naziva proizvoda i naziva brenda. Naziv brenda nije ništa više od jedne reči u svesti, čak i ako je u pitanju specijalna vrsta reči.

Stoga će osnovni predmet istraživanja doktorske disertacije biti identifikovanje marketing i finansijskih indikatora koji su ključni za strategijsko upravljanje brendom. U tom cilju, kao predmet istraživanja javlja se i merenje ovih indikatora za donošenje odluka o brendu.

Međutim, s obzirom da je merenje performansi brenda samo proces u okviru ukupnog sistema upravljanja, ne može se merenje performansi brenda posmatrati izolovano u odnosu na celinu procesa upravljanja preduzećem. Tim pre, što vrlo često određene novine i unapređenja sistema merenja zahtevaju i određene promene u postojećem sistemu upravljanja, ali i obratno.

Marketing i finansijski indikatori odslikavaju celokupno stanje i položaj jednog brenda, viđeno sa aspekta njegovog finalnog rezultata, a što znači sa aspekta potrošača, jer je poslovni uspeh determinisan od strane potrošača, a mnogo manje od strane proizvođača.

Ignorisanje merenja marketing i finansijskih indikatora brenda najčešće rezultira ignorisanjem proizvoda ili usluge od strane kupaca, ili povlačenjem sa tržišta pod uticajem jake konkurencije.

Donošenjem odluka na bazi marketing i finansijskih indikatora treba da se sagledaju i naglase šanse i izazovi preduzeća i sugerišu akcije, mere i odluke za unapređenje i dostizanje superiornih performansi.

Upravo iz ovog razloga proces strategijskog upravljanja brendom, trebalo bi da bude kreiran i apliciran da omogućava realizaciju postavljenih ciljnih indikatora povećanja ukupne uspešnosti (efikasnosti i efektivnosti) preduzeća.

1.1.2. Cilj istraživanja

Ovim istraživanjem treba da se realizuju sledeći ciljevi:

- Identifikovanje relevantnih marketing i finansijskih indikatora za ocenu uspešnosti brenda i donošenja strategijskih odluka, te kvantifikovanje odgovarajućeg pondera;
- Ukazivanje na značaj marketing i finansijskih performansi brenda u procesu strategijskog upravljanja preduzećem;
- Sveobuhvatno teorijsko i praktično prezentovanje, pre svega, savremenih teorijsko-metodoloških koncepata merenja marketing i finansijskih performansi brenda koje treba da potvrde neminovnost implementacije upravljačkog računovodstva u proces strategijskog odlučivanja u preduzećima;
- Razvoj kvantitativnih modela za ocenu marketing i finansijskih performansi preduzeća čime bi se omogućilo identifikovanje superiornih strategija, a radi ostvarivanja prednosti preduzeća u odnosu na konkurente;
- Procena različitih scenarija stretegijskih poslovnih odluka na osnovu marketing i finansijskih indikatora brenda primenom metode simulacije, po scenariju „šta-ako“;

- Definisane modele marketinga i finansijskih indikatora za donošenje strategijskih odluka o brendu;
- Definisane modele ocene vrednosti brenda na bazi odgovarajućih repernih veličina.

1.2. POLAZNE HIPOTEZE

Osnovna hipoteza

Kvalitetno strategijsko upravljanje brendom mora se zasnivati na spektru marketing i finansijskih indikatora.

Posebna hipoteza 1

Strategijsko upravljanje brendom je preduslov njegove profitabilnosti.

Posebna hipoteza 2

Donošenje poslovnih odluka o brendu je deo strategijskog upravljanja preduzećem.

Posebna hipoteza 3

Za strategijsko upravljanje brendom moguće je definisati kvalitetan model relativnih marketinga i finansijskih indikatora i njihovih specifičnih težina.

1.3. NAUČNE METODE ISTRAŽIVANJA

Za realizaciju istraživanja i donošenje zaključaka u odnosu na postavljene hipoteze, koristiće se sledeće metode istraživanja:

- Deduktivni metod;
- Induktivni metod;
- Metoda analize i sinteze;
- Metode operacionih istraživanja;
- Metoda poslovne simulacije;
- Statistička metoda;
- Komparativna metoda;
- Metoda aktivnog istraživanja;
- Istorijski metod;
- Metoda modeliranja, tj. Mogućnost za povezivanje relacija između praktičnih iskustava i teorijskog modela;
- Logičko zaključivanje i sinteza;
- Desk research metod, tj. Studiranje relevantne svetske literature i kroz nju dokučive prakse u zemljama sa razvijenim privredama;

- Metoda analize sadržaja, koja zauzima vodeće mesto u prikupljanju značajnog naučnog materijala;
- Case-studies options, tj. Oslanjanje na dostupne slučajeve iz poslovne prakse domaćih i preduzeća razvijene tržišne ekonomije, sa ciljem empirijskog fundamenta ovog istraživanja.

1.4. OČEKIVANI NAUČNI DOPRINOS

Doktorska disertacija „STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE BRENDOM NA OSNOVU MARKETING I FINANSIJSKIH INDIKATORA“, koncipirana je da dovede do definisanja modela po kome preduzeća koja žele da obezbede dugoročan rast i razvoj treba da se ponašaju, a koristeći se merenjem marketinog i finansijskih indikatora koje menadžmentu mora da ponudi strategijsko upravljačko računovodstvo preduzeća.

Koncept brenda u teoriji je naširoko pojašnjen, ali su način na koji brend funkcioniše i doprinos brenda generisanju profita velikih preduzeća, nedovoljno istražena oblast, te će ovaj aspekt biti posebno obrađen, što je stručni doprinos teze.

Pristup istraživanju baziran je na sagledavanju novih tendencija u pogledu razvoja novih mogućnosti na tržištu, porastu konkurencije, uticaja informaciono-komunikacione tehnologije i Interneta, kao i tržišnih zahteva koje su promenili način poslovanja i uticaj na tradicionalni marketing pristup, sugerišući specifične strategije za uspešno pozicioniranje brenda, te prilagođavanje i savladavanje novog okruženja.

Doprinos se ogleda i u poboljšanju saznanja iz upravljanja brendom u globalnom okruženju, čija se potreba vidi u sve većem afirmisanju ove oblasti poslovanja, kao i u sistematizaciji saznanja do kojih se došlo u teoriji i praksi iz oblasti definisanja konkretnih strategija u oblasti upravljanja brendom.

Značajan doprinos je moguć na polju komparativne analize različitih savremenih koncepata merenja indikatora uspešnosti brenda i na osnovu toga, utvrđivanje njihovih dometa i ograničenja posebno iz vizure strategijskog upravljanja preduzeća.

Stručni doprinos doktorske teze je i u sistematizovanju dosadašnjih strategija brendiranja, kao i u mogućnosti praktične primene rezultata istraživanja dokorskog rada u oblasti brendiranja i unapređenja metrike upravljanja brendom u globalnom okruženju.

Naučni doprinos rada se odnosi na kreiranje modela izgradnje profitabilnog brenda kroz strategiju upravljanja brendom. U uslovima nedovoljno razvijene naučne podrške efikasnom upravljanju brendom, doprinos dokorskog rada treba da se ogleda u postavljanju teorijske podrške pomenutim aktivnostima u cilju njihovog efikasnog razvoja i primene.

Naučni doprinos treba da bude dat i u postavljanju osnova formulisanja i sprovođenja precizno definisane strategije izgradnje i pozicioniranja brenda u korelaciji sa sve većim afirmisanjem oblasti poslovanja baziranih na potrebi uspostavljanja određenih procedura brendiranja unutar poslovnih sistema i rezultujuće tržišne pozicije.

Naučni doprinos teze treba da bude sadržan u definisanom spektru poslovnih i finansijskih parametara relevantnih za profitabilno strategijsko upravljanje brendom, kao i

definisanoj modelu za donošenje odluka o brendu.

Naučni doprinos teze se ogleda i u postavljanju interakcije između merenja uticaja marketing i finansijskih indikatora na donošenje strateških odluka o brendu i o preduzeću, kao i u simulaciji konačnog ishoda neke strateške poslovne odluke o brendu na poslovne i finansijske performanse kompanije.

1.5. PLAN ISTRAŽIVANJA I STRUKTURA RADA

Plan istraživanja je sledeći:

- Istraživanje literature i pregled dosadašnjih rezultata istraživanja, u domenu na koji se disertacija odnosi;
- Definisane predmeta, ciljeva i hipoteza disertacije;
- Istraživanje direktnih i indirektnih uticaja marketing i finansijskih indikatora na stratešku odluku u procesu strateškog upravljanja brendom;
- Postavka univerzalnog modela za ocenu marketing i finansijskih indikatora koji bi bio u funkciji superiornog strateškog upravljanja preduzećem;
- Definisane strateškog upravljačkog računovodstva za strateško upravljanje brendom;
- Donošenje zaključaka.

1.6. STRUKTURA RADA

Doktorska disertacija će se sastojati iz uvoda, sedam glavnih delova, zaključka i spiska bibliografskih jedinica.

U uvodu tj. u **prvom delu** doktorske disertacije biće definisane marketing i finansijske performanse. Zatim će biti dat kratak pregled onoga što je do sada istraživano, kao i različita mišljenja u literaturi, vezana za merenje marketing i finansijskih performansi brenda, odnosno njihov uticaj na donošenje odluka u procesu strateškog upravljanja brendom. Kao osnovno polje istraživanja biće postavljeno pitanje, da li merenje marketing i finansijskih performansi može da doprinese donošenju kvalitetnih strateških odluka u strateškom upravljanju brendom i preduzećem. Na kraju, biće dat pregled poglavlja doktorske disertacije, i šta će se u svakom ponaosob, istraživati.

Drugi deo doktorske disertacije baviće se definisanjem strateškog i operativnog upravljanja preduzećem, te njihovim procesima, kao i razlikama između strateškog i operativnog upravljanja. Definišaće se i poslovne performanse, kao predmet strateškog upravljanja i poznati modeli strateškog upravljanja.

U trećem delu biće prikazan proces upravljanja brendom odnosno svi koraci u izgradnji brenda i njegovom tržišnom pozicioniranju, polazeći od ključnih brend postulata i osnova brendiranja. Brojnim primerima iz prakse ilustrovaće se da je brend mnogo više od

proizvoda ili usluge, da je brend proizvod sa ličnim pečatom, skup asocijacija i elemenata koji imaju za cilj diferencijaciju od konkurencije.

Osnovna razlika između brenda i proizvoda je ta da brend poseduje neku „dodatnu vrednost“. Brend ne obuhvata samo funkcionalne karakteristike proizvoda, već uključuje njegove dodatne attribute, koji su stvarni, iako neopipljivi. Brend se opisuje kao proizvod koji ima dodatne dimenzije i karakteristike, po kojima se razlikuje od ostalih proizvoda koji zadovoljavaju istu potrebu.

Dodatne vrednosti su rezultat dobro osmišljene strategije koja pozicionira brend u svesti kupaca. Brend postaje prepoznatljiv po skupu dodatnih vrednosti koje pruža. Brend se može graditi na funkcionalnim karakteristikama proizvoda, pa u skladu sa tim, njihovi komunikacijski programi naglašavaju performanse. Konkurentna prednost se može graditi na načine koji nisu vezani za proizvod, odnosno na dodatnim vrednostima, razumevajući motive i želje kupaca i kreirajući odgovarajuće imidže, odnosno asocijacije i udruženja za svoje proizvode. Dakle, svaki brend treba da ima neku diferentnu prednost u odnosu na konkurenciju koja će biti osnova pozicioniranja. Kreiranje diferentnih prednosti vodi jasnim i pozitivnim asocijacijama vezanim za brend.

Stoga upravljanje brendom, a pogotovo njegovi strategijski aspekti, ima ogromni značaj i vrednost za preduzeće i za strategijsko upravljanje poslovanjem.

U ovom delu rada se akcenat stavlja na sredstva i tehnike pozicioniranja brenda, kao i na faze upravljanja brendom.

Četvrti deo rada bavi se identifikovanjem svih onih parametara koji su direktno ili posredno locirani u oblasti marketinga, a na osnovu kojih se može upravljati brendom, tačnije donositi odluke od strategijskog značaja za preduzeće. Stoga će istraživanje biti usredsređeno na tržište i konkurenciju, kao i na informacije koje su rezultat „benchmarkinga“.

Važni indikatori za upravljanje brendom locirani su i u sistemu poznatom u literaturi kao 4 P. Radi se o proizvodu (product), ceni (price), lokaciji (place) i promociji (promotion). Miks ova četiri elementa, tačnije miksa njihovih performansi treba sa aspekta potrošača da dâ optimalnu vrednost, a sa aspekta preduzeća maksimalnu profitabilnost, što je naravno poprilično u domenu veština i znanja poslovnog upravljanja tj. Menadžmenta.

Predmet analize u ovom delu rada jesu i dodatni indikatori koje često srećemo pod nazivom dodatnih 3 P. Radi se o ljudima (people), procesima (process) i fizičkom okruženju (physical evidence). Indikatori poznati pod nazivom 3 P imaju uticaja na brend, pre svega u uslužnim delatnostima i njihov specifikum uslovljava i odgovarajuću repertu veličinu u modelu za izračunavanje vrednosti brenda.

Takođe, analiziraće se i tzv. „ostali indikatori“ koji imaju uticaj na odluke o brendu, a više ili manje su marketinške prirode.

Odeljak **peti** ima za predmet posmatranje i analizu finansijskih parametara i generalno ga čine dva segmenta. S jedne strane to su finansijski izveštaji, a sa druge strane to je racio analiza.

Finansijski izveštaji su veoma značajni izvor finansijskih indikatora o brendu i u tom kontekstu osvetliće se tri osnovna izveštaja: bilans stanja, bilans uspeha i izveštaj o novčanim tokovima.

Njihova indikativnost za sagledavanje postojećih finansijskih performansi brenda sadržana je u tome da se na osnovu njih može sagledati uticaj brenda na imovinsku i poslovnu situaciju preduzeća i na generisanje gotovine.

Racio analiza kao drugi segment istraživanja finansijskih indikatora je zapravo proizvod internih i eksternih finansijskih izveštaja, a njen značaj je prevashodno u tome što sumira ključne odnose i rezultate koji ukazuju na finansijske performanse kompanije.

Naravno, treba napomenuti da je vrednost bilo kog racia jako umanjena ukoliko ne može biti upoređena sa nečim. Komparator stoga mora postojati, bilo da je on interni ili eksterni što je kod brenda čak i vrlo poželjno.

Najvažnija racia kod brenda odnose se na profitabilnost, likvidnost i solventnost kao i na snagu investiranja.

U sledećoj **šestoj glavi** biće uloženi napor da se na osnovu identifikacije svih relevantnih pokazatelja, a pre svega finansijskih i marketinških, definiše model za ocenu tj. procenu vrednosti brenda, kao i neke reperne veličine.

U tom cilju biće korišćeni kvantitativni indikatori ali težak zadatak predstoji u vrednovanju tzv. „kvalitativnih“ indikatora, a što naravno treba da bude značajan doprinos teze.

Model za ocenu vrednosti brenda ima značaj s obzirom da su prodori u ovoj oblasti veoma skromni i to iz razloga što brend sam po sebi nosi mnogo toga „kvalitativnog“, odnosno kako se to kaže: „brend je emocionalni odnos potrošača prema proizvodu“.

Ocena vrednosti brenda ima nemerljiv značaj za kompaniju, s obzirom da je jedna od ciljnih funkcija strategijskog upravljanja i maksimizacija vrednosti brenda.

Sedmo poglavlje ukazuje na značaj uspostavljanja upravljačkog računovodstva u preduzeću, a pre svega strategijskog upravljačkog računovodstva. Donošenje odluka o brendu mora se zasnivati na razvijenom sistemu upravljačkog računovodstva. Definisane korisničkih zahteva menadžmenta preduzeća kada su u pitanju odluke o brendu, pogotovo one strategijske prirode predstavlja neophodan, ali naravno ne i dovoljan uslov za kvalitetno strategijsko upravljanje i pozicioniranje brendova preduzeća.

Na osnovu definisanih korisničkih zahteva menadžmenta, kreiraju se adekvatni izveštaji čija informativnost i adekvatnost treba da omoguće kvalitetno poslovno odlučivanje.

U zaključku doktorske disertacije biće sumirani postignuti rezultati, dat prikaz naučnog istraživanja, kao i objašnjenje ispravnosti postavljenih hipoteza.

U **osmom poglavlju** prezentirani su rezultati istraživanja kroz model sintetizovanih indikatora, uz ukazivanje na dalje pravce razvoja marketinško-finansijske

metrike za strategijskog odlučivanje o brendu, a na osnovu uočenih nedostataka modela i potrebe njegovog optimiziranja.

Poslednji deo rada čini spisak bibliografskih jedinica koje su korišćene u realizaciji doktorske disertacije.

GLAVA 2.

STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE PREDUZEĆEM

2.1. STRATEGIJA I NJENA ULOGA U PREDUZEĆU

Strategija nekog preduzeća je plan koji menadžment koristi za porast i razvoj poslovanja, za dobijanje tržišne pozicije, privlačenje kupaca i udovoljavanje njihovim potrebama, uspešno nadmetanje sa konkurencijom, vođenje svojih operacija i postizanje željenih ciljeva. Dakle, strategija nekog preduzeća ukazuje na menadžerske odluke o tome *kako* će zadržati postojeće i privući nove kupce, *kako* će reagovati na promene tržišnih uslova, *kako* će se uspešno takmičiti, *kako* će unaprediti poslovanje, *kako* će upravljati svakim funkcijskim delom delatnosti i razviti potrebne sposobnosti, te *kako* će ostvariti projektovane finansijske rezultate. Ona ističe proizvode/usluge, segmente kupaca, geografska područja i poslovne pristupe koje menadžment namerava da naglasi.

U nameri da osvoje prodajni ili tržišni udeo na uštrb konkurenata, menadžeri se uglavnom oslanjaju na ofanzivne strategije, često lansirajući razne nove inicijative kako bi ponuda proizvoda bila što posebnija i privlačnija kupcima. Konzervativna preduzeća koja izbegavaju rizik, radije se odlučuju za solidnu odbranu nego za agresivan napad; njihove strategije ističu postupno napredovanje na tržištu, učvršćivanje tržišne pozicije i odbranu od najnovijih poteza suparnika i ostalih pretnji blagostanju preduzeća.

Svako preduzeće ima priliku za izradu strategija koja odgovara njegovoj posebnoj situaciji i koja se razlikuje od strategija njegovih konkurenata. Istovetne strategije u više preduzeća iste delatnosti pre su izuzetak nego pravilo.

Uopšte govoreći, strategija nekog preduzeća trebala bi biti usmerena prema ponudi proizvoda ili usluga koja se razlikuje od ponuda konkurenata, ili na razvijanje konkurentskih sposobnosti s kojima se konkurenti teško mogu meriti. Na primer, dok se iznajmljivači vozila poput *Hertza*, *Avisa*, *Nationala* i *Dollara* bore gubeći posao i turiste u vazдушnim lukama, *Enterprise Rent-A-Car* se dokazuje kao najprofitabilnije preduzeće takve vrste, usredsređujući se na ljude kojima vozilo treba za uobičajenu upotrebu – na primer, u slučaju kad je vozilo na popravci. Zatim, umesto zapošljavanja slabo plaćenog servisnog osoblja na lokacijama iznajmljivanja, *Enterprise* regrutuje uglavnom diplomirane kadrove i dobro ih kompenzuje za porast obima poslovanja na svojim lokacijama. *Enterprise* takođe dostavlja vozila do domova iznajmljivača i dolazi po njih kad je vreme

iznajmljivanja isteklo. Svojom prepoznatljivom strategijom i orijentisanošću na kupce, *Enterprise* je dostigao najveći broj vozila za iznajmljivanje na svetu i više lokacija od svih drugih sličnih preduzeća.

Ono što razlikuje moćnu strategiju od obične ili slabe, jeste menadžerska sposobnost povlačenja niza poteza, na tržištu i interno, koja preduzeće čini prepoznatljivim, kupcima daje razlog za preferiranje njegovih proizvoda i usluga, te stvara *održivu konkurentsku prednost* nad konkurentima. Trajna konkurentska prednost preduzeću daje dobre izgleda za pobjedu na tržištu i ostvarivanje natprosečne profitabilnosti. Ukoliko je bez konkurentске prednosti, preduzeće može izgubiti od jačih suparnika i/ili može ostati na osrednjim finansijskim rezultatima.

Četiri najčešće korišćena konkurentska pristupa za izdvajanje nekog preduzeća od ostalih konkurenata i ostvarivanje održive konkurentске prednosti jesu:

– **Biti dobavljač s najnižim troškovima u grani** (na taj način ostvarujući troškovnu konkurentsku prednost nad konkurentima). *Wal-Mart* i *Southwest Airlines* osvojili su jake tržišne pozicije pomoću *low-cost* prednosti nad svojim suparnicima te doslednim isticanjem nižih cena od konkurenata;

– **Nadmašiti konkurente na osnovu obeležja kao što su: viši kvalitet, veći izbor proizvoda, dodatni učinak, bolja usluga, atraktivniji styling, tehnološka superiornost, ili neuobičajena dobra protivvrednost za novac.** Uspešni korisnici strategija diferencijacije jesu *Johnson&Johnson* u proizvodima za bebe (pouzdanost proizvoda), *Harley-Davidson* („bad boy“ imidž i styling „kralja puta“), *Chanel* i *Rolux* (vrhunski prestiž), *Mercedes* i *BMW* (tehnički dizajn i učinak), *L. L. Bean* (dobra vrednost) i *Amazon.com* (veliki izbor i praktičnost);

– **Usredsrediti se na ograničenu tržišnu nišu** i osvajati konkurentsku prednost boljim usluživanjem specijalnih potreba i ukusa kupaca od suparnika u niši. Primeri renomiranih preduzeća koja doživljavaju konkurentski uspeh u specijalizovanom tržišnom okruženju jesu: *eBay* (on-line aukcije), *Jiffy Lube International* (brze promene ulja), *McAfee* (zaštita kompjuterskih programa od virusa), *Starbucks* („premijske“ kafe i kafeni napici), *Whole Food Market* (prirodna i organska hrana) i *Krispy Kreme* (krofne);

– **Razviti stručno znanje i resursne snage koje preduzeću daju konkurentске sposobnosti, a koje suparnici teško mogu imitirati ili nadomestiti vlastitim sposobnostima.** *FedEx* ima superiorne sposobnosti u isporuci malih paketa sledećeg dana, *Walt Disney* poseduje teško pobjedive sposobnosti u upravljanju tematskim parkom i porodičnom zabavom, a *IBM* ima široki raspon sposobnosti u podršci informacionom sistemu i potrebama informacione tehnologije velikih korporacija.

„Strategija nekog preduzeća po pravilu je mešavina:

1) proaktivnih akcija menadžera za poboljšanje tržišne pozicije i finansijskih rezultata preduzeća, i

2) reakcija na nepredviđena događanja i sveže tržišne uslove (slika 2-1).“¹

¹ Arthur A. Thompson, Jr., A. J. Strickland III, John E. Gamble „Strateški menadžment – U potrazi za konkurentskom prednošću – Teorija i slučajevi iz prakse“, četrnaesto celovito izdanje, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Mate, Zagreb, 2008, str. 5-7.

Najveći deo aktuelne strategije preduzeća čine već inicirane akcije i poslovni pristupi koji su dovoljno uspešni da zaslužuju nastavak, i sveže menadžerske inicijative za jačanje opšte pozicije i učinka preduzeća. Ovaj je deo menadžerskog plana igre hotimičan i proaktivan. Rezultat je analize i strateškog promišljanja menadžera o situaciji preduzeća, i njihovih zaključaka o pozicioniranju preduzeća na tržištu i takmičenju za patronat nad kupcima.



Slika 2-1. Aktuelna strategija nekog preduzeća delom je proaktivna, delom reaktivna

Međutim, nisu svi strateški potezi rezultat proaktivnog smišljanja i nameravanja menadžerskog tima. Događaju se stvari koje se ne mogu u potpunosti predvideti ili planirati. Kad dođe do neočekivanog preokreta u tržišnim i konkurentskim uslovima, ili kad jedan deo strategije naiđe na zid, neizbežno dolazi do nekakve strateške reakcije ili prilagođavanja. Dakle, deo strategije preduzeća uvek se događa neplanirano, kao razuman odgovor na nepredviđene događaje – sveže strateško manevrisanje suparničkih preduzeća, promene kupčevih zahteva i očekivanja, nove tehnologije i tržišne prilike, promenljive političke ili ekonomske klime „te ostala nepredvidiva ili neočekivana događanja u okruženju. Međutim, osim prilagođavanja promenama na tržištu, strategiju je takođe potrebno usklađivati s novim saznanjima o delovanju ili nedelovanju određenih delova strategije i novim idejama menadžmenta za njeno poboljšanje. Dakle, izrada strategije obuhvata zajednički rad *proaktivne/nameravane strategije* i *reaktivne/prilagodljive strategije* – usklađivanja određenih delova s promenom okolnosti u situaciji preduzeća, odnosno s pojavom boljih opcija.“²

² Arthur A. Thompson, Jr., A. J. Strickland III, John E. Gamble „Strateški menadžment – U potrazi za konkurentskom prednošću – Teorija i slučajevi iz prakse“, Mate, Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta, Zagreb, 2008, str. 7-8.

Međutim, bez obzira na to menja se postupno ili naglo, bitno je naglasiti da je sadašnja strategija preduzeća trenutna i da je stalno na proveru pred novim zamislama menadžmenta o poboljšanju, promenjivim konkurentskim uslovima i ostalim promenama u situaciji preduzeća za koje menadžeri veruju da traže strateško prilagođavanje. Strategija je u svakoj svojoj tački fluidna. Ona predstavlja privremeni ishod trajnog procesa koji, s jedne strane obuhvata razumne i intuitivne menadžerske napore za oblikovanje efikasne strategije (dobro promišljen plan), a s druge, odgovore na tržišnu promenu i neprestano eksperimentisanje i usklađivanje.

2.1.1. Preduzetništvo kao osnova strategije

Konstantan razvoj situacije preduzeća dodatno ispituje menadžersku sposobnost izvršavanja veštog preduzetništva. Što se poslovno okruženje nekog preduzeća brže menja, to je važnije da menadžeri umeju vešto da čitaju znakove promene i pravovremeno stvore strateško prilagođavanje. Menadžeri su uvek pod pritiskom praćenja događanja u spoljašnjem okruženju i usmeravanja aktivnosti preduzeća u skladu s razvojem tržišnih uslova. To, drugim rečima podrazumeva: proučavanje tržišnih trendova i akcija konkurenata, slušanje kupaca i anticipiranje njihovih potreba i očekivanja, pomno ispitivanje poslovnih prilika koje proizlaze iz tehnološkog razvoja, izgrađivanje pozicije preduzeća na tržištu putem preuzimanja ili uvođenjem novih proizvoda, te traganje za novim načinima jačanja konkurentskih sposobnosti preduzeća. To znači da treba obratiti pažnju na rana upozorenja na buduće promene i biti spreman za eksperimentisanje s rizično drugačijim načinima utvrđivanja buduće tržišne pozicije, kao i proaktivno tragati za novim putevima, ili usavršavati postojeće. Neophodno je brzo i inovativno se prilagođavati u situaciji neočekivanih prepreka. *Majstorske strategije delimično (možda i u većini slučajeva) nastaju tako da se stvari, gde je to bitno, čine na drugačiji način negoli to čine ostali konkurenti – biti inovativniji, efikasniji, maštovitiji, brže se prilagođavati, a ne slediti masu.* Dakle, dobra izrada strategije ne može se odvojiti od dobrog poslovnog preduzetništva. Jedno bez drugog ne postoji.

Organizacije strategije obuhvataju strategije na korporativnom nivou, poslovnom nivou i funkcionalnom nivou. Top menadžeri su najviše odgovorni za strategije na korporativnom nivou. Srednje rukovodstvo je najčešće odgovorno za strategije poslovnog nivoa, a najniže rukovodstvo preduzeća za strategije funkcionalnog nivoa.

2.1.2. Strategija korporativnog nivoa

Strategija korporativnog nivoa utvrđuje u koje poslove preduzeće treba da se uključi, ili kojim poslovima treba da se bavi. Ona odražava pravac kretanja preduzeća i uloge koju će svaka poslovna jedinica u organizaciji imati ako sledi ovaj pravac. Postoje tri osnovne korporativne strategije:

- rast,
- stabilnost i
- obnavljanje.³

Strategija rasta je strategija korporativnog nivoa kojom se povećava poslovanje preduzeća proširenjem asortimana proizvoda koji se nude ili tržišta koja se opslužuju. Preduzeće može da se razvija koncentracijom, vertikalnom integracijom, horizontalnom integracijom ili diverzifikacijom.

Razvoj *koncentracijom* postiže se kada se preduzeće koncentriše na svoju primarnu liniju poslovanja i na povećanje broja proizvoda koji se nude, ili na tržišta koja se opslužuju u okviru primarnog poslovanja.

Razvoj putem *vertikalne integracije* predstavlja pokušaj da se postigne kontrola inputa („*backward*“ *vertikalna integracija*), outputa („*forward*“ *vertikalna integracija*), ili kontrola jednog i drugog. U slučaju *backward* vertikalne integracije, preduzeće pokušava da ostvari kontrolu nad svojim inputima postavši svoj sopstveni dobavljač. Kod *forward* vertikalne integracije, preduzeće ostvaruje kontrolu svojih outputa (proizvoda ili usluga) postavši svoj sopstveni distributer.

Kod *horizontalne integracije*, preduzeće se razvija udružujući se sa drugim preduzećima iz iste grane, tj. udružuje se sa konkurentom. Poslednjih nekoliko godina horizontalna integracija se često koristi u vazduhoplovstvu i naftnoj industriji. Kako udruživanje sa konkurencijom može da smanji obim konkurencije u grani, to na primer Američka federalna trgovinska komisija procenjuje uticaj ovako predloženih akcija razvoja i mora da odobri svaku predloženu strategiju horizontalne integracije. I druge zemlje imaju slične restrikcije.

Preduzeće može da se razvija diverzifikacijom, koja može biti srodna ili nesrodna. *Srodna* (koncentrična) *diverzifikacija* nastaje kada se preduzeće razvija integracijom ili pripajanjem sa drugim kompanijama iz raznih, ali srodnih grana. *Nesrodna* (konglomeratska) *diverzifikacija* je slučaj kada se kompanija razvija integracijom ili pripajanjem kompanija iz raznih i nesrodnih grana.

Strategija stabilnosti je strategija korporativnog nivoa bez značajnih promena. To znači da je preduzeće postiglo zadovoljavajuće rezultate i menadžeri smatraju da nemaju razloga da menjaju strategiju koja se pokazala uspešnom. Strategiju stabilnosti je poželjno slediti kada se očekuje da će se okruženje malo menjati u budućem periodu, odnosno u slučaju da je ostvarena zadovoljavajuća konkurentna pozicija, pa bi svaka promena strategije mogla da dovede do nepovoljne reakcije ili do pogoršanja konkurentne prednosti kompanije.

Strategija obnavljanja je strategija korporativnog nivoa za rešavanje organizacionih slabosti koje dovode do pada poslovnih rezultata. Ona može biti strategija ograničenja ili strategija zaokreta.

³ Robbins, S., Coulter, M. „Menadžment“, Data Status, Beograd, 2005, str. 187-189.

Strategija ograničenja je strategija kratkoročnog obnavljanja, koja se koristi u situacijama kada problemi poslovanja nisu tako ozbiljni. Kada se preduzeće suočava sa minornim opadanjem poslovnih rezultata, ova strategija pomaže da se poslovi stabilizuju, da se revitalizuju organizacioni resursi i sposobnosti, kao i da se izvrše pripreme za novu konkurenciju.

Strategija zaokreta je strategija obnavljanja u situacijama kada su ozbiljniji problemi poslovanja preduzeća.

U slučaju primene obe strategije obnavljanja, menadžeri smanjuju troškove i vrše restrukturiranje organizacionih poslova. Strategija zaokreta podrazumeva veće korišćenje ovih mera nego kod strategije ograničenja.

2.1.3. Strategija poslovnog nivoa

Strategija poslovnog nivoa odnosi se na pojedine poslovne aktivnosti kojima se kompanija bavi. Ova strategija se odnosi na poslovanje kompanije u okviru određene grane, tržišnog segmenta ili organizacionog dela. U okviru nje definišu se potrošači, tržišta, proizvodi, tehnologija itd. i traže najpovoljniji načini za sticanje konkurentskih prednosti u okviru svakog od datih područja. Strategijska poslovna jedinica (*strategic business unit* – *SBU*) je najmanji organizacioni deo za koji može da se formuliše strategija. Ona ima sve attribute profitnog centra: može da iskaže svoj finansijski rezultat, predstavlja relativno zaokruženu tehnološku celinu, ima svoje dobavljače i potrošače i trpi konkurenciju.

Uvođenje jedne efektivne, konkurentске strategije poslovnog nivoa, zahteva poznavanje konkurentskih prednosti, ključnog koncepta strategijskog menadžmenta. **Konkurentska prednost** je ono po čemu se izdvaja jedno preduzeće, odnosno njena izrazita različitost. Ova izrazita različitost proizilazi iz suštinske kompetentnosti preduzeća, koja može da bude u vidu organizacionih sposobnosti, pošto preduzeće čini nešto što drugi ne mogu da čine ili to čini bolje nego što to mogu drugi da čine.

Ako se pravilno primenjuje, kvalitet može da bude način kreiranja održive konkurentске prednosti jednog preduzeća. Stoga mnoga preduzeća primenjuju koncepte menadžmenta kvaliteta za svoje poslove u pokušaju da se odvoje od konkurencije. Menadžment kvaliteta fokusira se na klijente i stalno poboljšanje. Ukoliko jedno preduzeće može da zadovolji potrebe klijenta u pogledu kvaliteta, u situaciji je da privuče lojalne klijente. Osim toga, konstantno poboljšanje kvaliteta i poverenja u proizvode ili usluge jednog preduzeća može da doprinese konkurentskoj prednosti koja se ne može oduzeti.

Imajući u vidu da svaka kompanija ima resurse i sposobnosti, postavlja se pitanje šta neka preduzeća čini **uspešnijim** od drugih? Zašto se neka preduzeća stalno nalaze na vrhu liste rangirane kao „najbolje“ ili „najprofitabilnije“? Mada svaka kompanija ima resurse i metode rada za obavljanje svih svojih poslova, nije svaka

sposobna da koristi svoja sredstva ili sposobnosti da razvija suštinsku kompetentnost koja može da joj pruži odgovarajuću konkurentnu prednost. Za jednu kompaniju nije dovoljno da samo ostvari konkurentnu prednost, već mora da bude sposobna i da je održava. *Održiva konkurentna prednost* omogućava kompaniji da održi svoju snagu uprkos akcijama konkurencije ili razvojnim promenama u odnosnoj oblasti.⁴

2.1.4. Strategija funkcionalnog nivoa

Strategija funkcionalnog nivoa podržava strategiju na nivou poslovanja. Za kompanije koje imaju tradicionalna funkcionalna odeljenja, kao što su proizvodnja, marketing, ljudski resursi, istraživanje i razvoj i finansije, te strategije treba da podrže strategiju na nivou biznisa (poslovanja).

2.2. STRATEGIJSKI CILJEVI PREDUZEĆA

2.2.1. Utvrđivanje ciljeva

Ciljevi su željeno stanje koje u budućnosti želimo ostvariti za pojedince, grupe ili kompaniji u celini. Oni obezbeđuju pravac za sve odluke menadžmenta i stvaraju kriterijume na osnovu kojih se mogu meriti ostvareni rezultati. Prema P. Drakeru⁵:

- *Ciljevi se moraju izvesti iz definicije šta naš posao jeste, šta će biti i šta treba da bude.* Oni nisu apstraktni. Oni su obaveza da će se delovati i tako ispunjavati misija kompanije i standardi prema kojima će se meriti postignuti rezultati. Drugim rečima, ciljevi predstavljaju osnovu za strategiju kompanije;

- *Ciljevi moraju biti operativni.* Mora biti moguće njihovo pretvaranje u specifične ciljeve i specifične zadatke. Treba da postanu osnov, kao i motivacija, za rad i postizanje rezultata;

- *Ciljevi moraju da omoguće koncentraciju resursa i napora.* Oni moraju odvojiti fundamentalne stvari među ciljevima kompanije tako da se mogu koncentrisati ključni resursi ljudstva, novca i fizičkih mogućnosti. Pre svega, neminovno je da budu selektivni, a ne sveobuhvatni;

- *Moraju postojati višestruki ciljevi, a ne jedan cilj;*

- *Konkretizovani ciljevi su potrebni u svim oblastima od kojih zavisi opstanak kompanije.* Specifični ciljevi, konkretizovani ciljevi unutar bilo kog dela opštih ciljeva, zavise od strategije svakog pojedinačnog posla. Ali oblasti u kojima je potrebno doneti konkretizovane ciljeve su iste za sve kompanije, zato što opstanak svih zavisi od istih

⁴ Robbins S., Coulter M. „Menadžment“, Data Status, Beograd, 2005, str. 192.

⁵ Draker P. „Moj pogled na menadžment“, Adižes, Novi Sad, 2003, str. 31-32.

činilaca.

Već smo istakli potrebu višestrukosti ciljeva. Draker smatra da konkretizovane ciljeve treba postaviti u osam ključnih oblasti:⁶

1. *Marketinški ciljevi:*

- učešće na tržištu,
- usluge potrošačima,
- razvoj proizvoda i usluga;

2. *Inovacije:*

- inovacije na proizvodima i uslugama i
- inovacije u organizacionim veštinama i aktivnosti;

3. *Produktivnost:*

- efikasno korišćenje resursa u proizvodnji rezultata;

4. *Fizički i finansijski resursi:*

- razvoj izvora finansiranja,
- efikasno korišćenje finansijskih resursa,
- razvoj izvora snabdevanja i
- efikasno korišćenje fizičkih resursa;

5. *Profitabilnost:*

– utvrđivanje ciljeva za prinos na uložena sredstva kao mera različitih indikatora (stopa prinosa na uložena sredstva – ROI, stopa prinosa na sopstveni kapital – ROE, stopa profita itd.),

- profitabilnost za podršku svih ciljeva kompanije i
- profitabilnost kao podrška opstanku i razvoju kompanije;

6. *Performanse i razvoj menadžera:*

– razvoj menadžera i performansi kroz razvojne programe i ciljeve, ako mere performanse;

7. *Performanse i stav radnika:*

– razvoj veština i stavova radnika kroz aktuelne, specifične mere performansi (ostvarenja);

8. *Društvena odgovornost:*

- odgovornost za uticaj na zajednicu i društvo.

Prema nivou ciljevi mogu biti:

- strategijskog,
- taktičnog i
- operativnog karaktera.

Strateške ciljeve utvrđuje top menadžment i njima se definišu globalni ciljevi kompanije koji imaju dugoročni karakter. Oni se odnose na stav o:

- tržištima i proizvodnom programu,

⁶ Draker P. „Moj pogled na menadžment“, Adižes, Novi Sad, 2003, str. 34.

- tehnologiji i njenom razvoju,
- rentabilnosti i prihvatanju rizika,
- razvoju kadrovske i materijalne osnove i
- stav prema dobavljačima, distributerima i svima koji olakšavaju proizvodnju i promet proizvoda i održavanja poslovnog sistema.

Strateški ciljevi se odnose na htenja i uslove u kojima će se kompanija naći u dužem vremenskom periodu. I pored toga, oni mogu biti formulisani neodređeno, već moraju biti toliko jasni da mogu uticati na donošenje važnih upravljačkih odluka. Realizacijom konzistentnosti strateških ciljeva stvara se lik kompanije na tržištu i u društvu.

Taktičke ciljeve definiše top menadžment i srednji nivo menadžera, a usmereni su na ostvarenje rezultata u specifičnim funkcionalnim delovima kompanije. Taktički ciljevi su po pravilu srednjoročnog karaktera, i često se označavaju kao poslovni ili funkcionalni ciljevi.

Operativne ciljeve utvrđuju menadžeri srednjeg nivoa i prvog nivoa. Njima se definišu specifični ciljevi za ostvarenje na nivou odeljenja i individualni ciljevi u okviru funkcionalnih delova organizacije. Operativni ciljevi se često označavaju i kao zadatak – orijentisani su i po svom karakteru su kratkoročni. Ovi ciljevi moraju imati⁷:

- Predmet (problem na koji se odnose);
- Meru (dimenziju);
- Količinu (veličinu); i
- Vreme u kome se moraju realizovati.

Pogodni operativni ciljevi su oni čije se ostvarenje može meriti, koji se mogu dostići u određenom vremenu i koji se mogu razložiti u podciljeve ili zadatke svih organizacionih celina i pojedinaca koji su učestvovali u njihovoj realizaciji.

Hijerarhija ciljeva mora biti postavljena tako da ciljevi nižih nivoa služe kao sredstvo za dostizanje ciljeva viših, odnosno najvišeg nivoa.

Utvrđivanje ciljeva je jedan od najvažnijih menadžerskih poslova. Razlikujemo dva pristupa u utvrđivanju ciljeva:

- tradicionalni način i
- menadžment pomoću ciljeva.

2.2.2. Tradicionalno utvrđivanje ciljeva

Kod *tradicionalnog utvrđivanja ciljeva*, ciljevi se utvrđuju na vrhu kompanije, a onda se dele na subordinarne ciljeve za svaki organizacioni nivo što je prikazano na slici

⁷ Milićević V. „Strategijsko poslovno planiranje“, FON, Beograd, 2007, str. 58.

2-2.⁸

Jedan od problema u tradicionalnom pristupu je u zadatku menadžmenta da ciljeve kompanije definisane u opštem smislu – postizanje „dovoljnog nivoa“ profita ili povećanje „tržišnog vođstva“ – kao nejasne ciljeve specificiraju u momentu kada ih prenose na kompaniju. Menadžeri definišu ciljeve na svakom nivou, dajući im sopstveno tumačenje i pokazujući predrasude onda kada ih detaljno definišu. Ali se često dešava da ciljevi prestaju da budu jasni i jedinstveni prilikom prelaska sa vrha kompanije na niže nivoe.



Slika 2-2. Tradicionalno utvrđivanje ciljeva

Kada je hijerarhija ciljeva jasno definisana, ona stvara integrisanu mrežu ciljeva ili *lanac „sredstva-ciljevi“*. To podrazumeva integrisanu mrežu ciljeva u kojoj ostvarivanje ciljeva na jednom nivou služi kao sredstvo za postizanje ciljeva ili krajnjeg cilja, na sledećem nivou.

2.2.3. Menadžment pomoću ciljeva

Menadžment pomoću ciljeva (MBO – *management by objectives*) je savremeni prilaz koji se bazira na pravilu da ciljevi predstavljaju jezgro menadžerske prakse. Ovaj prilaz razvio je Piter Draker, a tokom vremena je razvijeno dosta sličnih programa, tako da se neki koriste za utvrđivanje ciljeva poslovnih jedinica, a neki za kompaniju u celini.

⁸ Robbins S., Coulter M. „Menadžment“, Data Status, Beograd, 2005, str. 164.

Menadžment pomoću ciljeva je takav sistem menadžmenta u kome zaposleni i njihovi menadžeri zajednički utvrđuju specifične ciljeve poslovanja, periodično se kontroliše napredak u ostvarenju tih ciljeva i dodeljuju se nagrade prema zaslugi. Umesto da ciljeve koriste samo kao sredstvo kontrole, menadžment pomoću ciljeva ih koristi i kao sredstvo za motivaciju zaposlenih.

Menadžment baziran na ciljevima čine četiri elementa: specifičnost cilja, sudelovanje u donošenju odluka, eksplicitan vremenski period i feedback performansi. Ovde je suština u postizanju odvojenih grupa ciljeva i to je razlog i motivacija rada pojedinaca.

Suštinu programa menadžment pomoću ciljeva predstavlja specifično definisanje ciljeva koje treba ostvariti. Oni se mogu grupisati u tri grupe:⁹

– *Ciljevi poboljšanja* – vezuju se za različite aspekte poboljšanja funkcionisanja kompanije (smanjenje škarta za 9%, povećanje stepena iskorišćenja, kapaciteta za 10% itd.);

– *Ciljevi ličnog razvoja zaposlenih* – vezani su za razvoj ličnih veština ili znanja zaposlenih (npr. ovladavanje najnovijim softverskim paketom);

– *Ciljevi održavanja* – koji izražavaju želju za održavanjem performansi kompanije na određenom nivou.

Slika 2-3. ukazuje na korake u tipičnom programu menadžment pomoću ciljeva.¹⁰

- 1. Formulišu se ukupni ciljevi i organizaciona strategija.**
- 2. Glavni ciljevi se dostavljaju službama i odeljenjima.**
- 3. Menadžeri organizacionih jedinica u saradnji sa svojim menadžerima utvrđuju specifične ciljeve za svoje jedinice.**
- 4. Specifični ciljevi se utvrđuju zajedno sa svim članovima odeljenja.**
- 5. Planove, postupak, definisanje načina postizanja ciljeva utvrđuju i usaglašavaju menadžeri i zaposleni.**
- 6. Primenjuju se planovi za postupke.**
- 7. Napredovanje u ciljevima periodično se nadgleda.**
- 8. Uspeh postizanja ciljeva poboljšava se nagrađivanjem za rad.**

Slika 2-3. Koraci programa menadžment pomoću ciljeva

⁹ Erić D. „Uvod u menadžment“, Ekonomski fakultet, Beograd, Viša Škola za sportske trenere, Beograd, Čigoja štampa, Beograd, 2000, str. 301.

¹⁰ Robbins S., Coulter M. „Menadžment“, Data Status, Beograd, 2005, str. 165.

Program menadžmenta pomoću ciljeva ima svoje prednosti i nedostatke.

Prednosti su: akcenat članova kompanije na aktivnostima koje vode ka ostvarivanju ciljeva, odnosno konstantno isticanje šta kompanija mora da radi da bi ostvarila ciljeve; uključenje zaposlenih u formulisanje ciljeva, kao i povećanje njihove zainteresovanosti i motivisanosti za ostvarivanje utvrđenih zadataka; poboljšanje komunikacije između menadžera i zaposlenih; smanjivanje raskoraka između individualnih i organizacionih ciljeva i šansa za razvoj pojedinačne karijere; bolja koordinacija između planskih odluka; rast efikasnosti i efektivnosti upravljanja; povećanje samoregulacije, poboljšanje organizacionih performansi na svim nivoima itd.

Neki od **nedostataka** ovog programa su: njegova primena zahteva dosta vremena i troškova, naročito na obuci i treningu, kako menadžera, tako i zaposlenih; smanjuje se raspoloživo vreme menadžerima i zaposlenima za obavljanje drugih važnih radnih obaveza; dolazi do rasta troškova planiranja; ima dosta administracije i papirologije u izmenama sistema motivisanja i nagrađivanja zaposlenih itd.

Isto tako, program neće dati očekivane rezultate ukoliko su suviše velike i nagle promene u okruženju, ukoliko organizaciona kultura i vrednosti obeshrabruju participaciju zaposlenih ili ukoliko su loši odnosi između menadžera i zaposlenih.

2.3. KLJUČNI ELEMENTI STRATEGIJSKOG UPRAVLJANJA

Strategije upravljanja obeležavaju četiri atributa:

– Prvo, strategijski menadžment je *usmeren na sveukupne ciljeve i zadatke jedne organizacije*. Drugim rečima, naponi moraju da se usmere ka onome što je najbolje za organizaciju u celini, a ne samo za jedan njen funkcionalni deo. Neki autori su ovakvo stanovište nazivali „organizacijska naspram individualne racionalnosti“.¹¹ Odnosno, ono što možda izgleda „racionalno“ ili najprirodnije za jedan funkcionalni deo firme, kakav je sektor Operacija, možda nije u najboljem interesu firme u celini.

– Drugo, strategijski menadžment *podrazumeva da se tokom procesa odlučivanja uzmu u obzir i brojni stejkholderi*. Pri donošenju odluka menadžeri moraju da imaju u vidu i zahteve mnogobrojnih stejkholdera.¹² Stejkholderi su svi oni pojedinci, grupe i organizacije koji imaju nekakav „ulog“ (tj. interes) u uspehu organizacije i u njih spadaju vlasnici (akcionari u javnim kompanijama), zaposleni, klijenti i mušterije, dobavljači, šira društvena zajednica i tako dalje. O ovome će detaljnije biti reči nešto kasnije u ovom poglavlju. Menadžeri neće biti uspešni ukoliko se neprestano fokusiraju samo na jednog

¹¹ Videti, na primer, Hrebiniak L. G., Joyce W. E. „The strategic importance of managing myopia“, *Sloan Management Review*, 1986, 28(1): 5-14.

¹² Za dublju analizu kako da se rukovodi različitim grupama stejkholdera, pogledajte Rondinelli D. A., London X. „How corporations and environmental groups cooperate: Assessing crosssector alliances and collaborations“, *Academy of Management Executive*, 2003, 17(1): 61-76.

stejkholdera.

– Treće, strategijski menadžment *zahteva uključivanje i kratkoročne i dugoročne perspektive*. Piter Sengi (Peter Senge), vodeći stručnjak iz oblasti strategijskog menadžmenta na MIT-u, to je nazvao „kreativnom tenzijom“.¹³ Drugim rečima, menadžeri moraju da imaju i viziju budućnosti svoje organizacije istovremeno se fokusirajući na njene trenutne operativne potrebe. Međutim, kako se spuštamo niz hijerarhijsku lestvicu organizacije, od izvršnih menadžera preko menadžera srednjeg ranga, do menadžera nižeg ranga u sektoru operacija, te perspektive, po pravilu postaju uže i kratkoročnije. Bez obzira na to, svi menadžeri u organizaciji moraju stvari da posmatraju iz perspektive strategijskog menadžmenta i da procenjuju kako njihovi potezi utiču na sveukupno postizanje ciljeva organizacije.¹⁴

– Četvrto, strategijski menadžment *uključuje i prepoznavanje neophodnog balansa (trade-off) između efektivnosti i efikasnosti*. Ovo prepoznavanje koje je u neposrednoj vezi sa trećom tačkom, znači da mora postojati svest da je neophodno da organizacija stalno nastoji da radi i efikasno i efektivno. Neki autori o ovome govore kao o razlici između „raditi pravu stvar“ (efektivnost) i „raditi stvari na pravi način“ (efikasnost).¹⁵ I dok menadžeri moraju mudro da rasporede i koriste resurse, oni istovremeno moraju da usmere svoje napore ka postizanju sveukupnih ciljeva organizacije. Menadžerima koji se u potpunosti fokusiraju na to da rade u okviru predviđenog budžeta i da postižu kratkoročne ciljeve, može se desiti da ne uspeju da dostignu šire ciljeve organizacije.

2.3.1. Proces strategijskog menadžmenta

U centru strategijskog menadžmenta su:

- 1) analiziranje,
- 2) donošenje odluka i
- 3) delovanje.

U praksi, ova tri procesa, koji se često nazivaju strategijska analiza, formulisanje strategije i implementacija strategije, pokazuju visok stepen međuzavisnosti. Osim toga, u većini preduzeća ova tri procesa se ne dešavaju neposredno jedan za drugim.

¹³ Senge P. „Leading learning organizations: The bold, the powerful, and the invisible“, In Hesselbein K, Gold-Smith M., Beckhard R. (Eds.), *The leader of the future*: 41-58, San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

¹⁴ Za još jedan interesantan stav o ovom pitanju videti Abell D. E. „Competing today while preparing for tomorrow“, *Sloan Management Revkw*, 1999, 40(3): 73-81.

¹⁵ Loeb M. „Where leaders come from“, *Fortune*, 1994, september 19:241 (quoting Warren Bennis).

2.4. OSNOVNI PROCESI STRATEGIJSKOG UPRAVLJANJA

Strategijska analiza može se posmatrati kao početna tačka procesa strategijskog menadžmenta, ona se sastoji od „prethodnog posla“ koji se mora uraditi da bi se strategije efikasno formulisale i implementirale. Mnoge strategije nisu uspele zato što su menadžeri možda hteli da formulišu i implementiraju strategije bez pažljive analize dominantnih ciljeva preduzeća, kao i bez detaljne analize njenog eksternog i internog okruženja.

2.4.1. Analiza opštih i posebnih ciljeva

Organizacija mora da ima jasno postavljene opšte i posebne ciljeve da bi i napore svih pojedinaca unutar organizacije kanalisala i usmerila ka zajedničkom ishodu. Opšti i posebni ciljevi, takođe, predstavljaju sredstvo za uspešnu raspodelu resursa. Vizija, misija i strategijski ciljevi neke firme čine hijerarhiju ciljeva koji se kreću od opširnih izjava o namerama i osnova za konkurentnu prednost do konkretnih, merljivih strategijskih ciljeva.

2.4.2. Analiza eksternog okruženja firme

Menadžeri moraju stalno da nadziru i skeniraju okruženje i da analiziraju konkurente. Ovakve informacije su ključne pri identifikovanju povoljnih prilika i opasnosti koje postoje u eksternom okruženju. Mi dajemo dva okvira eksternog okruženja. Prvo, okruženje u najširem smislu reči sastoji se od nekoliko elemenata kao što su demografski, tehnološki i ekonomski segmenti iz kojih potiču ključni trendovi koji mogu dramatično da utiču na preduzeće. Drugo, privredno, okruženje se sastoji od konkurenata i ostalih organizacija koje mogu da ugroze uspeh proizvoda i usluga dotičnog preduzeća.

2.4.3. Analiza internog okruženja

Analiza internog okruženja nekog preduzeća je takva analiza koja pomaže da se utvrde i jake i slabe strane, koje jednim dolom imaju odlučujuću ulogu u tome koliko će preduzeće biti uspešno u okviru neke privredne delatnosti. Analiziranje jakih strana i veza koje postoje među aktivnostima koje sačinjavaju lanac vrednosti preduzeća (npr. operacije, marketing i prodaja i menadžment ljudskim resursima) može poslužiti kao sredstvo za otkrivanje potencijalnih izvora u kojima leži konkurentna prednost preduzeća.

2.4.4. Procena intelektualne aktive (imovine)

Dobro obučeni radnik i ostali oblici intelektualne aktive neke firme (npr. patenti, trgovačke marke itd.) u savremenoj ekonomiji imaju veoma važnu ulogu kao pokretači stvaranja bogatstva i konkurentne prednosti. Osim ljudskog kapitala, ocenjujemo koliko je firma dobra u stvaranju mreže odnosa između svojih zaposlenih, ali i između klijenata, dobavljača i partnera. Organizacija mora da koristi tehnologiju da bi pospešila saradnju među zaposlenima i da bi obezbedila način za prikupljanje i skladištenje znanja.

2.5. FORMULISANJE STRATEGIJE

Formulisanje strategije nekog preduzeća (kompanije) odvija se na nekoliko nivoa. Prvo, strategija na nivou jedne poslovne jedinice bavi se problemom kako se nadmetati u datom poslovnom okruženju da bi se održala konkurentna prednost. Drugo, strategija na nivou preduzeća kao celine usmerena je na dva osnovna problema:

- 1) u kojoj oblasti se nadmetati i
- 2) na koji način voditi poslove da bi se ostvarila sinergija.

Drugim rečima, više vrednosti se stvara kada sve poslovne jedinice zajedno rade u skladu nego kada funkcionišu kao zasebni poslovi. Treće, firma mora da utvrdi najbolji metod za razvoj međunarodnih strategija kad izlazi na tržište van granica svoje zemlje. Na kraju, usled sve većeg značaja Interneta, firme sve više imaju potrebu da istražuju šta sve potencijalno pruža ova nova strategijska platforma i da formulišu strategije vezane za obavljanje biznisa preko Interneta i „i-komerca“.

2.5.1. Formulisanje strategije na nivou poslovne jedinice

Pitanja kako firme konkurišu jedna drugoj i kako pobeđuju svoje rivale, kako postižu i održavaju konkurentne prednosti sežu u samo srce strategijskog menadžmenta. Uspešne firme teže da razviju osnove za ostvarivanje konkurentne prednosti. Ovo se može ostvariti kroz strategiju vođstva u troškovima (nastojanje kompanije da niskim troškovima proizvodnje i niskim cenama ostvari prednost na tržištu), i/ili kroz diferencijaciju posla, kao i fokusiranjem na užu ili širi segment tržišta. Takođe treba razmatrati zašto su neke strategije održive (ili trajne) za dugi vremenski period i kako se strategija na nivou poslovanja menja tokom životnog ciklusa koji obuhvata faze:

- a) uvođenje posla,
- b) rast posla,
- c) dostizanje vrhunca u poslu i
- d) opadanje posla.

2.5.2. Formulisanje strategije na nivou preduzeća

Dok se strategija jedne poslovne jedinice usredsređuje na problem kako stvoriti i održati konkurentnu prednost u pojedinim organizacionim delovima, strategija na nivou korporacije usmerena je na probleme vezane za firmin portofolio (ili grupu poslova). Drugim rečima, postavljaju se pitanja:

- (1) U kojoj delatnosti (ili delatnostima) bi trebalo da budemo konkurentni?
- (2) Kako da upravljamo ovom grupom poslova da bismo ostvarili sinergiju među njima?

Istražiće se relativne prednosti i mane situacije kada firme žele da prošire svoje poslove kako na srodne oblasti, tako i na one koje to nisu. Osim toga, treba razmotriti različita sredstva koja su na raspolaganju firmama kada šire lepezu svojih poslova. U ta sredstva spadaju: interni razvoj, merdžeri i akvizicije (spajanja i pripajanja), strategijska partnerstva i zajednička ulaganja.

2.5.3. Formulisanje međunarodne strategije

Kad firme šire dijapazon svojih operacija i na strana tržišta, one nailaze na brojne povoljne šanse, ali i potencijalne zamke. One moraju da donesu odluke vezane ne samo za najadekvatniju ulaznu strategiju već i na koji način će sticati konkurentne prednosti na međunarodnom tržištu.

Mnoge uspešne međunarodne firme uspevaju da ostvare niže troškove i da ponude širok dijapazon proizvoda i usluga na vrlo visokom nivou, tako što uspešno primenjuju „transnacionalnu strategiju“.

2.5.4. Strategije digitalnog poslovanja

Digitalne tehnologije, kao što su Internet i sredstva bežične komunikacije, menjaju način na koji se vodi posao. Mogućnosti koje ove novine pružaju otvaraju nove šanse, ali istovremeno predstavljaju i nove pretnje za skoro sve oblasti poslovanja. Čvrsto se veruje da firme, kada formulišu svoje strategije, treba da se posebno pozabave problemom na koji način digitalne tehnologije doprinose kvalitetu i utiču na njihov krajnji učinak. Uspešno korišćenje Interneta i strategija digitalnog poslovanja mogu pomoći organizaciji da poboljša svoju poziciju u odnosu na konkurente i da ojačaju njihovu sposobnost da stvore prednosti, tako što će ojačati i strategiju liderstva u troškovima i strategiju diferencijacije posla.

2.6. IMPLEMENTACIJA STRATEGIJE

Efektivne strategije nemaju vrednost ukoliko nisu adekvatno primenjene. Implementacija strategije podrazumeva da firma ima adekvatnu strategijsku kontrolu i organizacioni dizajn. Posebno je važno da firma ustanovi efektivna sredstva kojima će koordinirati i integrisati aktivnosti unutar firme, kao i aktivnosti vezane za dobavljače, potrošače i partnere, osim toga, liderstvo ima centralnu ulogu. To podrazumeva mnogo stvari među kojima su i to da je firma posvećena izuzetnosti, da promoviše učenje i stalno usavršavanje, kao i da deluje preduzetnički stvarajući i koristeći nove povoljne šanse.

2.6.1. Strategijska kontrola i korporativno upravljanje

Da bi implementirale strategije, firme moraju efektivno da sprovede dve vrste strategijske kontrole:

- Prvo, kontrola informacija zahteva od organizacije da neprestano nadgleda i skenira okruženje i da odreaguje na sve šanse i opasnosti; i
- Drugo, kontrola ponašanja (eng. *behavioral control*) uključuje uspostavljanje pravilne ravnoteže između nagrađivanja i motivacije, kao i između kulturnih faktora i ograničenja.

Pored efikasne kontrole informacija i ponašanja, uspešne firme (one koje su deo korporacije) sprovede i uspešno korporativno upravljanje. Drugim rečima, one moraju da stvore mehanizme da bi bile sigurne da su interesi menadžera u skladu sa interesima vlasnika (akcionara). U ove mehanizme spadaju: uspešan upravni odbor, aktivno angažovani akcionari, kao i pravilan sistem nagrađivanja menadžera i motivacije. Osim toga, treba razmotriti važnu ulogu koju u upravljanju imaju različiti spoljni mehanizmi kao što su: tržište korporativne kontrole, revizori banke, analitičari i finansijska štampa.

2.6.2. Kreiranje efektivnog organizacionog dizajna

Da bi bile uspešne, firme moraju da imaju organizacione strukture i dizajn koji je u skladu sa njihovom strategijom. Na primer, firme koje šire svoje poslove na tržišta sličnih proizvoda onima koje već proizvode, po pravilu imaju divizionu strukturu. U savremenim dinamičnim konkurentnim okruženjima, firme moraju da osmisle svoje organizacione delove tako da granice njihovih organizacija (misli se i na unutrašnje granice firme, ali i spoljašnje) budu fleksibilnije i propustljivije. U mnogim slučajevima organizacije moraju da formiraju strateške saveze da bi profitirale na sposobnostima drugih organizacija.

2.6.3. Stvaranje organizacije koja uči i etičke organizacije

Uspešni lideri moraju da se uključe u nekoliko istovremenih aktivnosti: utvrđivanje pravca, dizajniranje organizacije i nastojanje da se organizacija razvije kao firma posvećena izvrsnosti i etičkom ponašanju. Osim toga, imajući u vidu brze i nepredvidive promene u današnjem konkurentnom okruženju, lideri moraju da stvore „organizaciju koja neprestano uči, tj. „učeću“ organizaciju“.

2.6.4. Negovanje korporativnog preduzetništva

Uspeh danas nije garancija da će potrajati i u budućnosti. Usled brzih i nepredvidivih promena koje se dešavaju na globalnom tržištu, firme moraju neprestano da se usavršavaju i da se šire, ali i da iznalaze nove načine da obnove svoje organizacije. Korporativno preduzetništvo i inovacije otvaraju firmama nove mogućnosti, a strategije bi trebalo formulisati tako da poboljšaju firmin kapacitet za inovacije. Unutar korporacija neophodni su proaktivnost i autonomno preduzetničko ponašanje lidera u proizvodnji i ostalih članova organizacije da bi se nove ideje pretočile u poduhvate korporacije.

2.6.5. Stvaranje novih poduhvata

Novi poduhvati i male firme predstavljaju glavni pokretač ekonomskog napretka. Mada su izazovi sa kojima se suočavaju jedinstveni, posebno kada su u pitanju firme koje tek počinju i ulaze u posao po prvi put, mnogi pojmovi o kojima govorimo mogu biti primenjeni i na nove poduhvate i male firme. Moraju se prepoznati dobre prilike, moraju se primeniti efektivne strategije, a veštine preduzetničkog liderstva su neophodne da bi se uspešno pokrenula i održala takva preduzeća.

GLAVA 3.

BREND KAO PREDMET STRATEGIJSKOG UPRAVLJANJA

3.1. OSNOVE BRENDIRANJA

Brendiranje postoji kao proces kojim se omogućava razlikovanje robe jednog proizvođača od robe drugog proizvođača. Naime, reč *brend* je izvedena iz staro-norske reči *brandr*, što znači „goreti“, pošto su žigovi bili sredstva kojim vlasnici stoke označavaju svoje životinje da bi ih identifikovali. Prema Američkom marketinškom udruženju (AMA – *American Marketing Association*), brend je „naziv, termin, znak, simbol ili dizajn ili njihova kombinacija, namenjena identifikaciji robe i usluga jednog prodavca ili grupe prodavaca i za njihovo razlikovanje od onih koje nudi konkurencija“. U osnovi, uvek kada se stvori nov naziv, logotip ili simbol za neki novi proizvod, stvara se brend. Međutim, mnogi teoretičari, kao i menadžeri iz prakse, upućuju na brend kao na više od toga – definišući neki brend u smislu stvarnog kreiranja određenog kapaciteta svesti, reputacije i značaja na tržištu. Na neki način, tako se može stvoriti razlika između AMA definicije „malog b – brenda“ i tržišne prakse „velikog b – Brenda“ – to jest, „brenda“ nasuprot „Brendu“. Sa određenim stepenom apstrakcije, bazično definisani brend, odnosi se na robnu marku, dok se tržišno usvojeni termin brenda odnosi na uspešnu robnu marku, odnosno ime. Značajno je prepoznati tu razliku, zato što se neslaganja o principima ili smernicama za brendiranje često baziraju na definiciji onoga šta se pod „brendom“ podrazumeva.

Još specifičnije, šta razlikuje neki brend od njegovog duplikata nebrendirane robe i pruža mu veću vrednost je suma ukupnih sagledavanja od strane kupaca i osećanja o atributima proizvoda i kakav učinak oni imaju o nazivu brenda i onome šta on predstavlja i o organizaciji koja je u vezi sa brendom. Sa tim u vezi, mnogi teoretičari navode da brend može biti: fizička roba, usluga, lanac prodavnica, osoba, mesto, organizacija ili ideja.

Stvaranje uspešnog brenda za sobom povlači spajanje različitih elemenata na jedinstven način – proizvod ili usluga mora biti visokog kvaliteta i adekvatan za potrebe potrošača, naziv brenda mora biti privlačan i u skladu sa kupčevim sagledavanjem proizvoda, pakovanje, promocija, formiranje cene i svi drugi elementi moraju slično da zadovolje testove adekvatnosti, privlačnosti i razlikovanja.

Postavljanjem uočljive razlike između proizvoda putem brendiranja i razvoja franšize lojalnih kupaca, marketari stvaraju vrednost koja može da se prevedu u finansijsku dobit za organizaciju. Realnost je, da najvrednija imovina koju mnoge organizacije imaju možda nije opipljiva imovina, kao što su: postrojenja, oprema i nekretnine, već neopipljiva imovina: veštine menadžmenta, marketing, finansijska i operativna ekspertiza i najznačajnije, sami brendovi.

Maloprodaja može da pozicionira sopstvene brendove korišćenjem svog naziva radnje, stvaranjem novih naziva ili nekom kombinacijom ta dva. Tako su mnogi distributeri, naročito u Evropi, u stvari uveli sopstvene brendove, koje oni prodaju uz (nekada čak i umesto) proizvođačkih brendova. Ti proizvodi, na koje se upućuje kao na *brendove radnji* ili na brendove *sa privatnom oznakom*, nude drugi način maloprodaji da uvećaju lojalnost kupaca i ostvare veće marže i profite.

Suštinu marketinškog procesa predstavlja građenje brenda u svesti konzumenata. Neki menadžeri veruju da brend poseduje jedinstveni identitet i kvalitete koji ga izdvajaju u okviru njegove kompanije ili naziva proizvoda. U svesti potrošača, nema razlike između kompanije ili naziva proizvoda i naziva brenda. Naziv brenda nije ništa više od jedne reči u svesti, čak i ako je u pitanju specijalna vrsta reči. Naziv brenda je imenica, i to lična imenica. Svaka i bilo koja lična imenica predstavlja brend bez obzira da li je u posedu individualca, korporacije ili zajednice.¹⁶

Brend predstavlja prepoznatljiv skup elemenata (ime, logo, simbol, dizajn, poruku) koji identifikuju i diferenciraju: organizacije, proizvode, usluge, mesta, osobe i ideje i stvaraju jedinstvene racionalne i emocionalne asocijacije, verovanja i očekivanja kupaca. Elementi brenda služe za diferenciranje i identifikaciju proizvoda. Ono što je ključno u konceptu brenda je da ovi elementi mogu imati različite forme i mogu izazivati različite emotivne, kulturne i racionalne asocijacije. Sa aspekta komunikacije, brend predstavlja segment psihološke veze između kompanije i kupaca.

Osnovna razlika između brenda i proizvoda je ta da brend poseduje neku „dodatnu vrednost“. Brend ne obuhvata samo funkcionalne karakteristike proizvoda, već uključuje njegove dodatne atribute, koji su stvarni, iako neopipljivi. Brend se opisuje kao proizvod koji ima dodatne dimenzije i karakteristike, po kojima se razlikuje od ostalih proizvoda koji zadovoljavaju istu potrebu. Ove razlike mogu biti¹⁷:

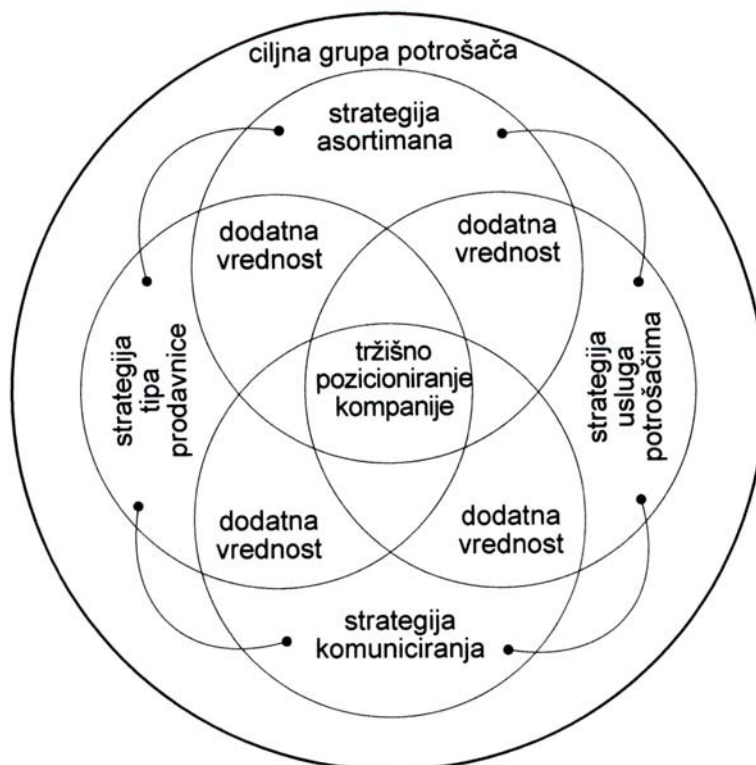
- **Racionalne i opipljive** – performanse proizvoda;
- **Simboličke, emocionalne i neopipljive** – ono što brend predstavlja.

Dodatne vrednosti su rezultat dobro osmišljene strategije koja pozicionira brend u svesti kupaca. Brend postaje prepoznatljiv po skupu dodatnih vrednosti koje pruža. Brend se može graditi na funkcionalnim karakteristikama proizvoda, pa u skladu sa tim, njegovi komunikacijski programi naglašavaju performanse. Konkurentska prednost se može graditi na načine koji nisu vezani za proizvod, odnosno na dodatnim vrednostima, razumevajući motive i želje kupaca i kreirajući odgovarajuće imidže. Dakle, svaki brend treba da ima neku diferentnu prednost u odnosu na konkurenciju koja će biti osnova

¹⁶ www.brandextension.com

¹⁷ isto.

pozicioniranja. Kreiranje diferentnih prednosti vodi jasnim i pozitivnim asocijacijama vezanim za brend.¹⁸



Slika 3-1. Integrišuća strategija za kreiranje dodatne vrednosti¹⁹

3.2. PROCES UPRAVLJANJA BRENDOM

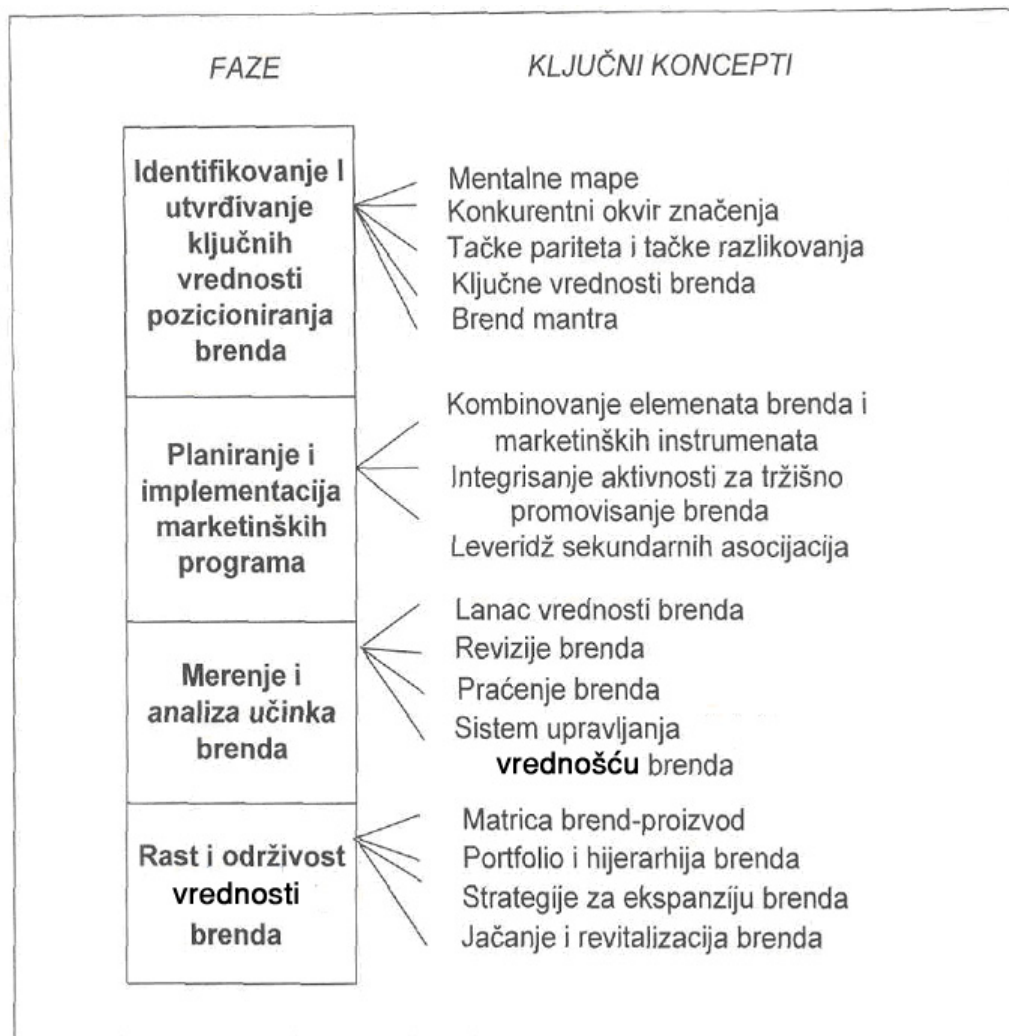
Proces upravljanja brendom uključuje dizajn i praktičnu primenu programa i aktivnosti za izgradnju, merenje i upravljanje programima i aktivnosti za izgradnju, merenje i upravljanje vrednošću brenda. Proces upravljanja brendom u cilju njegovog strateškog pozicioniranja, sastoji se od četiri faze (slika 3-2):

1. Identifikovanje i utvrđivanje ključnih vrednosti pozicioniranja brenda;
2. Planiranje i implementacija marketinških programa;
3. Merenje i analiza učinka brenda;
4. Rast i održivost vrednosti brenda.²⁰

¹⁸ Joksimović I. „Strategija izgradnje i pozicioniranja brenda zasnovana na internacionalnim maloprodajnim mrežama“, magistarska teza, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2008, str. 2-3.

¹⁹ Petkovic G. „Modeli za donošenje odluka u trgovini“, Ekonomski fakultet, Beograd, 1998.

²⁰ Keller K. L. „Strategic Brand Management“, Prentice Hall, New Jersey, 2003.



Slika 3-2. Proces strateškog brand menadžmenta²¹

3.2.1. Identifikovanje i utvrđivanje ključnih vrednosti pozicioniranja brenda

Proces strateškog brand menadžmenta počinje sa jasnim razumevanjem u vezi onoga šta brand treba da predstavlja i kako treba da se pozicionira u odnosu na konkurente. Kotler definiše pozicioniranje brenda kao „čin dizajniranja ponude preduzeća i imidža tako da on zauzima istaknuto i vredno mesto u svesti ciljnog kupca“²². Cilj je pozicionirati brand, kako na tržištu, tako i u svesti klijenta tako da se maksimizira potencijalna korist za banku. Konkurentno pozicioniranje brenda se javlja u vezi kreiranja

²¹ Keller K. L. „Strategic Brand Management“, Prentice Hall, New Jersey, 2003.

²² Kotler P., Keller Ph. D. „Marketing management“, Twelfth edition, New Jersey, Pearson Education, Prentice Hall, 2005.

superiornosti brenda u svesti klijenta. Suštinski, pozicioniranje uključuje ubeđivanje klijenata o prednostima nekog brenda, u odnosu na konkurente, a istovremeno smanjujući zabrinutost u vezi bilo kakvih mogućih nedostataka.

Pozicioniranje podrazumeva specifikaciju adekvatnih ključnih vrednosti brenda. *Ključne vrednosti brenda* su onaj skup apstraktnih asocijacija (atributa i koristi) koje karakterišu neki brend. Da bi se pružio dalji fokus u vezi toga šta predstavlja neki brend, obično je korisno definisati tzv. brend mantru, takođe poznatu i kao suština brenda ili ključno obećanje brenda. *Brend mantra* je kratak izraz od tri do pet reči o značajnijim aspektima nekog brenda i njegovim ključnim brend vrednostima. Može se sagledati kao trajni „brend DNK“ – najznačajniji aspekti brenda za potrošača i organizaciju. Ključne vrednosti brenda i brend mantra su, metaforično predstavljeno, srce i duša brenda.

3.2.2. Planiranje i implementacija marketinških programa

Izgradnja vrednosti brenda zahteva kreiranje nekog brenda koga su potrošači dovoljno svesni i za koji imaju jake, povoljne i jedinstvene asocijacije na brend. Slika 3-2. pruža šematski pregled ključnih koncepata u izgradnji vrednosti brenda. Načelno, takav proces će zavisiti od tri faktora:

- Početnog izbora elemenata brenda ili identiteta brenda;
- Marketinških aktivnosti i potpornih marketinških programa i načina na koji se brend u njih integriše;
- Asocijacija koje se indirektno odnose na brend, povezivanjem istih sa nekim drugim entitetom (tj. organizacijom, zemljom porekla, kanalom za distribuciju ili drugim brendom).²³

Iz perspektive vrednovanja brenda zasnovanog na potrošaču marketari treba da procene sve moguće opcije komunikacije koje su im na raspolaganju, za stvaranje znanja o strukturama u skladu sa kriterijumima za efektivnost, kao i za razmatranje troškova. Ovo široko sagledavanje aktivnosti na izgradnji brenda je naročito značajno kada se razmatraju marketinške strategije za poboljšanje svesti o brendu. Svest o brendu je blisko povezana sa prepoznatljivošću brenda i može se sagledati kao funkcija izvesnog broja izlaganja i iskustava vezanih za brend, koje je kupac akumulirao.

Dok su na slici 3-3, prikazane koristi od brendiranja za organizaciju, brend donosi i niz prednosti i koristi, kako samoj organizaciji, tako i kupcu.²⁴

Uporedni prikaz koristi od stvaranja brenda, sa aspekta kupca i sa aspekta proizvođača, dat je u tabeli 3-1.

²³ Keller K. L. „Strategic Brand Management“, Prentice Hall, New Jersey, 2003.

²⁴ Filipović V., Kostić-Stanković M. „Marketing menadžment“, FON-Menadžment, Beograd, 2007.

Tabela 3-1. Koristi od postojanja brenda²⁵

	Ključna korist	Komponente
Kupac	Identifikacija	Olakšava proces donošenja odluke o kupovini
	Procena rizika	Garancija konzistentnosti kvaliteta
	Podrška	Podržava potrebe pojedinca, socijalni status itd.
Proizvođač	Korist od cene	Povećava se profitabilnost
	Lojalnost marki	Umanjuje se pretnja takmičenja u cenama
	Rast	Razvoj novih proizvoda
	Barijere za ulazak konkurencije	Konkurentima je teže da povećaju učešće na tom tržištu

3.2.3. Merenje i analiza učinka brenda

Da bi se razumeli efekti programa za tržišno promovisanje brenda, značajno je izmeriti i protumačiti učinak brenda. Koristan metod u tom smislu je lanac vrednosti brenda.

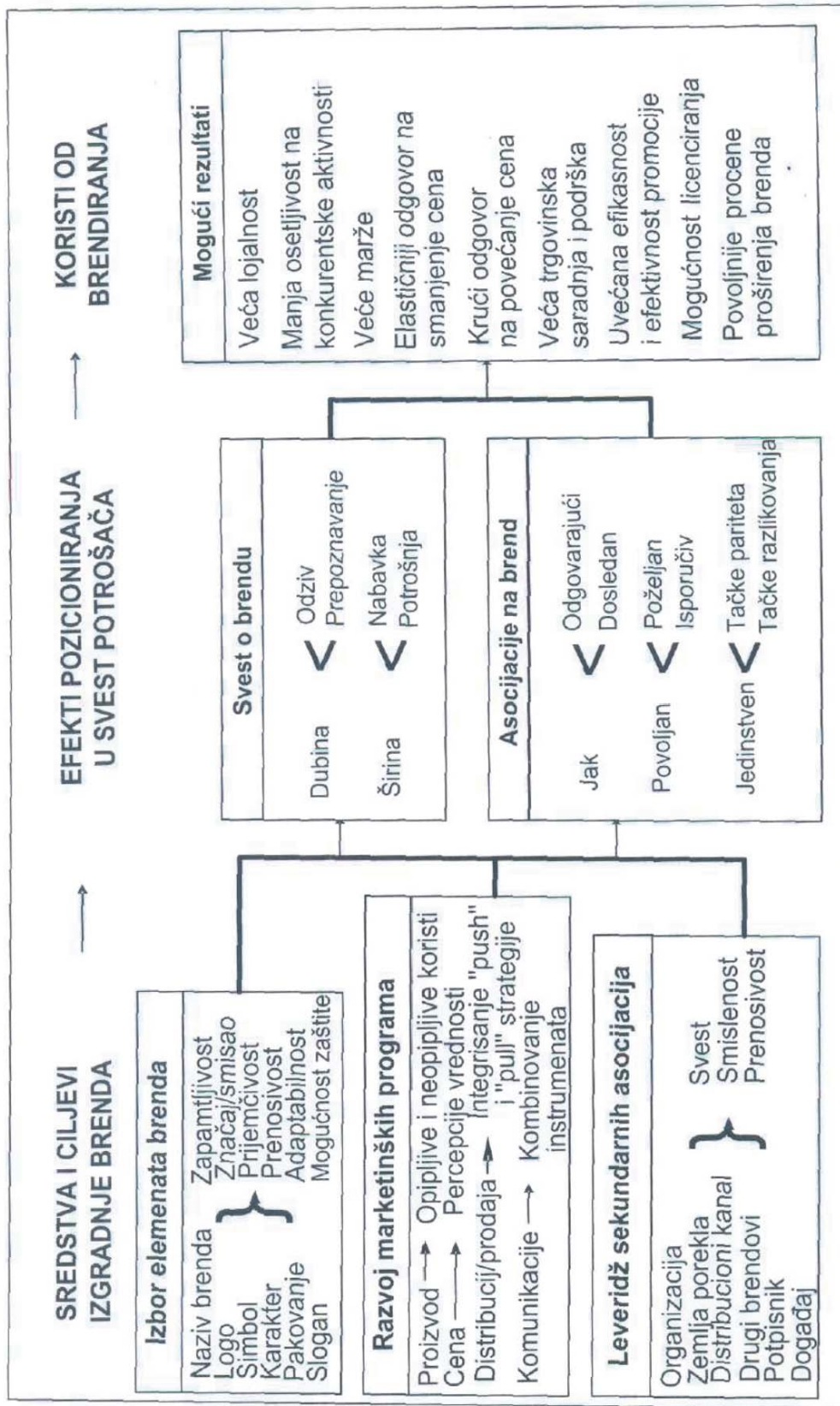
Lanac vrednosti brenda je sredstvo za praćenje procesa stvaranja vrednosti za brendove radi boljeg razumevanja finansijskog uticaja rashoda i ulaganja u marketinške aktivnosti. Lanac vrednosti brenda pomaže da se usmere napori u marketinška istraživanja.

Profitabilno upravljanje brendom zahteva uspešno dizajniranje i praktičnu primenu sistema za merenje učinaka brenda.

Sistem za merenje učinaka brenda je skup postupaka istraživanja oblikovanih da pruže najbolje moguće taktičke odluke na kratak rok i najbolje strateške odluke dugoročno. Praktična primena takvog sistema uključuje dva ključna koraka: izvršavanje studija praćenja i praktičnu primenu sistema za utvrđivanje vrednosti brenda.

Učinak brenda je premija koju bi neki potrošač platio za brendirani proizvod ili uslugu, u poređenju sa nekom identičnom nebrendiranom verzijom istog proizvoda/usluge. Taj izraz se bavi vrednošću brenda, mimo fizičkih karakteristika povezanih sa njegovom proizvodnjom.

²⁵ Isto.



Slika 3-3. Ključni koncepti u izgradnji vrednosti brenda

Akcijski kapital brenda može da se posmatra kao dopunski tok gotovine postignut povezivanjem nekog brenda sa potpornim vrednostima proizvoda ili usluge. U toj vezi je korisno (iako nepotpuno) misliti o akcijskom kapitalu brenda banke kao o *premiji koju bi neki kupac/klijent platio za brendirani proizvod ili uslugu, u poređenju sa nekom identičnom nebrendiranom verzijom istog proizvoda/usluge*. Stoga se akcijski kapital brenda odnosi na snagu, dubinu i karakter odnosa potrošač-brend. Jak akcijski kapital podrazumeva neku pozitivnu silu koja drži potrošača i brend zajedno, uprkos otporu i tenziji. Putem veštog oblikovanja i praktične primene marketinških programa koji kapitalno koriste dobro osmišljeno pozicioniranje brenda mogu se steći jake pozicije brend liderstva. Održavanje i proširenje akcijskog kapitala brenda, međutim, može da bude prilično izazovno. Upravljanje akcijskim kapitalom brenda se tiče onih aktivnosti koje preuzimaju širu i raznolikiju perspektivu akcijskog kapitala brenda – razumevanje kako bi strategije brendiranja trebalo da odslikavaju korporativne brige i budu prilagođene, ukoliko uopšte to budu, tokom vremena ili u odnosu na geografske granice ili segmente tržišta. Upravljanje akcijskim kapitalom brenda uključuje upravljanje brendovima u kontekstu drugih brendova, kao i upravljanje brendovima preko višestrukih kategorija, tokom vremena i širom višestrukih tržišnih segmenata.

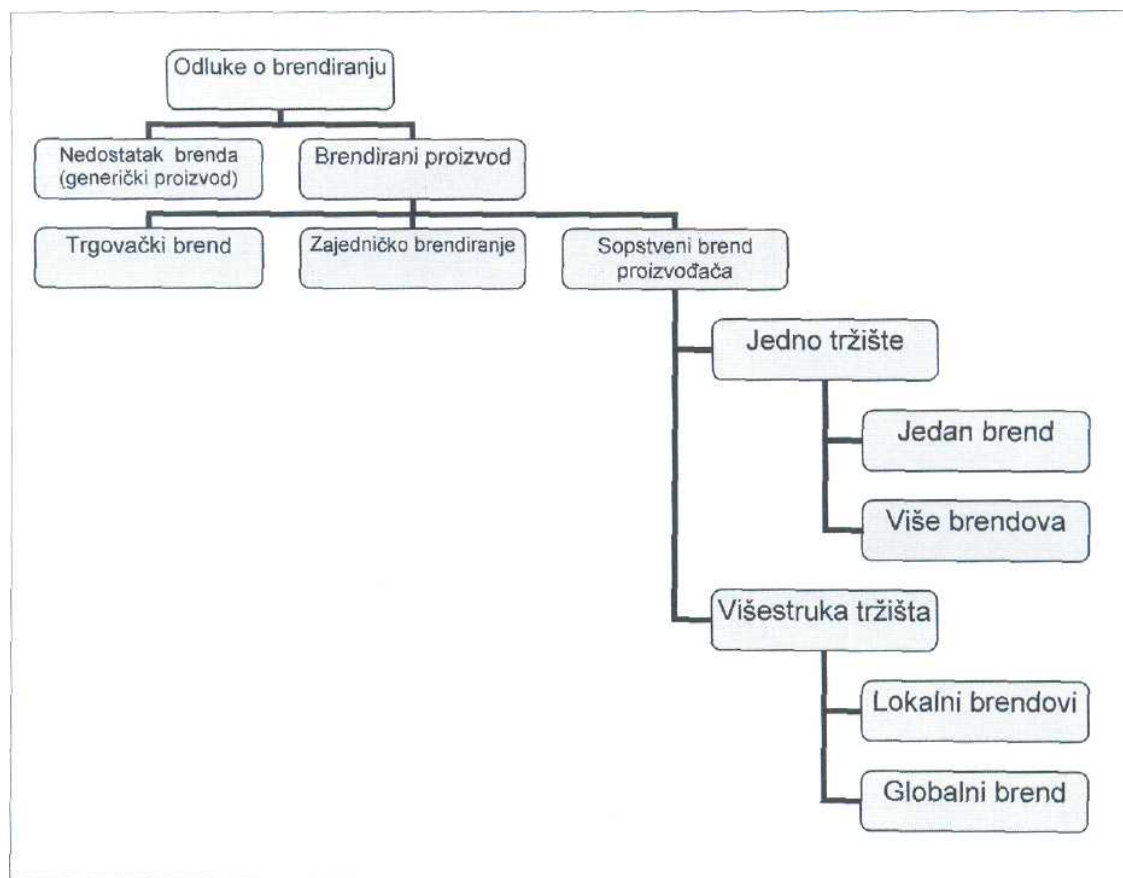
Značajno razmatranje u upravljanju akcijskim kapitalom brenda je prepoznavanje i vođenje računa o različitim vrstama potrošača u razvoju programa brendiranja i marketinga. Međunarodne stavke i strategije globalnog brendiranja su naročito značajne kod tih odluka. U proširenju nekog brenda na ovaj način, od kritične je važnosti da se akcijski kapital izgrađuje pažljivim pozicioniranjem i dizajnom i praktičnom primenom marketinških programa koji odslikavaju specifično znanje i ponašanja tih tržišnih segmenata.

3.3. ODLUČIVANJE O BRENDIRANJU

Različite funkcije brendiranja imaju iste konačne ciljeve: povećati prodaju (tržišni udeli preuzeti od konkurenata) ili uvesti ponovljene prodaje (održavanje lojalnosti kupaca). Načelno, funkcije brendiranja su:

- Razlikovati ponudu nekog preduzeća i razlikovati jedan naročiti proizvod od njegovih konkurenata;
- Stvoriti identifikaciju i svest o brendu;
- Garantovati nivo kvaliteta i zadovoljenja;
- Doprineti promotivnim aktivnostima.

Postoje četiri nivoa odlučivanja o brendiranju (slika 3-4) i svaka alternativa na četiri nivoa ima izvestan broj prednosti i nedostataka, koji su prikazani tabelom 3-2.



Slika 3-4. Nivoi odlučivanja o brendiranju²⁶

3.3.1. Brend nasuprot nedostatku brenda

Brendiranje je povezano sa dodatnim troškovima u obliku marketinškog istraživanja, etiketiranja, pakovanja i promocije. Robe su „nebrendirane“ ili predstavljaju proizvode koji se ne razlikuju. Primeri proizvoda bez brenda su: cement, metali, so, govedina i drugi poljoprivredni proizvodi.

3.3.2. Maloprodajno brendiranje, zajedničko brendiranje, sopstveni brend proizvođača

Ove tri opcije mogu da se stepenuju kako je prikazano na slici 3-5.

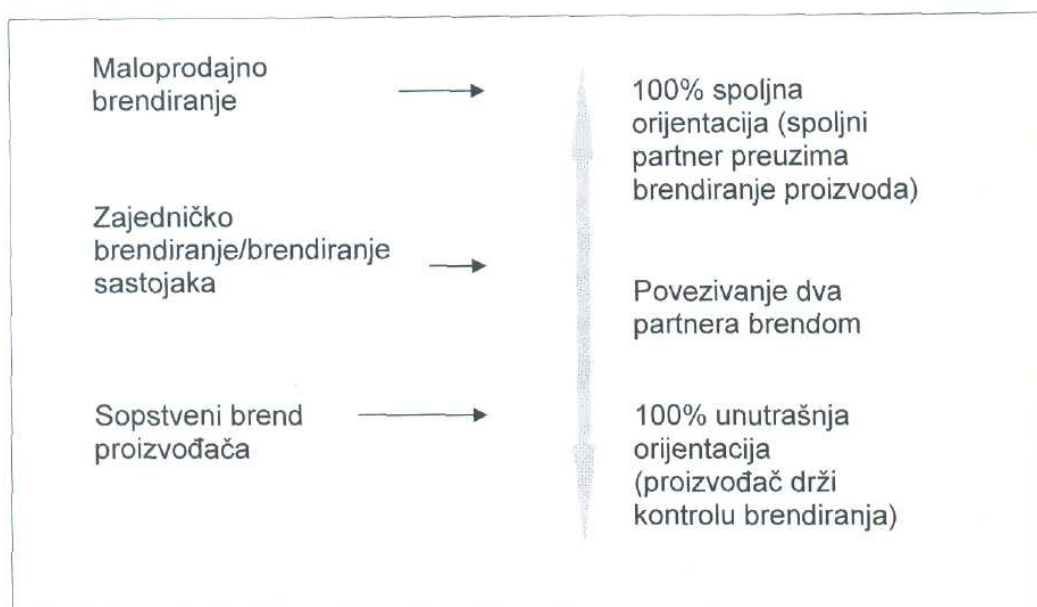
²⁶ Onkvisit S., Shaw J. J. „International Marketing: Analyses and Strategy“, Macmillan, London, 1999.

Tabela 3-2. Prednosti i nedostaci alternativa u brendiranju²⁷

	PREDNOSTI	NEDOSTACI
Nedostatak brenda	Niži troškovi proizvodnje. Niži troškovi marketinga. Niži zakonski troškovi. Fleksibilna kontrola kvaliteta.	Ozbiljna konkurencija cenama. Nedostatak tržišnog identiteta.
Brendiranje	Bolja identifikacija i svesnost. Bolja šansa za proizvodnu diferencijaciju. Moguća lojalnost brendu. Moguće premijsko formiranje cena.	Viši troškovi proizvodnje. Viši troškovi marketinga. Viši zakonski troškovi.
Maloprodajni brend	Mogućnost većeg tržišnog udela. Nema problema u vezi promocije.	Ozbiljna konkurencija cenama. Nedostatak tržišnog identiteta.
Zajedničko brendiranje/ brendiranje sastojka	Dodaje više vrednosti brendu. Deljenje troškova proizvodnje i promocije. Uvećava snagu proizvođača u sticanju pristupa na police maloprodavaca. Može se razviti u dugoročne odnose na osnovu zajedničke obaveze.	Potrošači mogu da se zbune. Dobavljač sastojka veoma zavisi od uspeha gotovog proizvoda. Promotivni troškovi za dobavljača sastojka.
Sopstveni brend proizvođača	Bolja cena zbog neelastičnosti više cene. Zadržavanje lojalnosti brendu. Bolja moć pogađanja. Bolja kontrola distribucije.	Teško je za malog proizvođača sa nepoznatim brendom. Zahteva promovisanje brenda.
Jedno tržište, jedan brend	Marketinška efikasnost. Dozvoljava više fokusiran marketing. Dobro za proizvod sa dobrom reputacijom (halo efekat).	Preuzima homogenost tržišta. Postojeći imidž brenda će biti povređen kada trgovina raste/opada. Ograničen prostor na polici.
Jedno tržište, višestruki brendovi	Tržište je segmentirano za različite potrebe. Stvara konkurentni duh. Izbegava negativna značenja postojećeg brenda. Dobija se više prostora na polici kod maloprodavaca. Ne šteti postojećem imidžu brenda.	Viši trošak marketinga. Viši trošak inventara. Gubitak ekonomije obima.
Višestruka tržišta, lokalni brendovi	Smisljena imena. Lokalna identifikacija. Izbegavanje oporezivanja međunarodnog brenda. Dozvoljava varijacije količine i kvaliteta širom više tržišta.	Viši trošak marketinga. Viši trošak inventara. Gubitak ekonomije obima. Rasplinut imidž.

²⁷ Onkvisit S., Shaw J. J. „International Marketing: Analyses and Strategy“, Macmillan, London, 1999.

Višestruka tržišta, globalni brend	Maksimalna marketinška efikasnost. Smanjenje troškova reklamiranja. Eliminisanje brkanja brenda. Dobro za proizvod oslobođen kulture. Dobro za prestižan proizvod. Laka identifikacija/prepoznavanje kod međunarodnih putnika. Ujednačen imidž širom sveta.	Preuzima homogenost tržišta. Problemi sa crnim i sivim tržištima. Mogućnost negativne konotacije. Zahteva doslednost kvaliteta i količine. Zakonske komplikacije.
---	---	---



Slika 3-5. Tri opcije brenda²⁸

Pitanje potrošača koji su lojalni brendu ili su lojalni radnji je presudno. Konkurentska borba između proizvođača i maloprodavca aktuelizuje potrebu za boljim razumevanjem ponašanja tokom kupovine, Oba aktera treba da budu svesni odrednica o izboru radnje, učestalosti kupovine i ponašanja u radnji. Tamo gde proizvođači obraćaju malo pažnje na ponašanje njihovih potrošača tokom kupovine, ovo pomaže da se predvidi uvećanje moći određenih maloprodajnih lanaca.

²⁸ Hollensen S. „Global Marketing – A Decision-oriented approach“, Prentice Hall, London, 2007.

3.3.3. Maloprodajno brendiranje

Maloprodajno etiketiranje je najrazvijenije u Velikoj Britaniji, gde „Marks & Spencer“ na primer, prodaju samo proizvode sa sopstvenom etiketom (privatnom etiketom). U „Sainsbury“-ju sopstvene etikete čine 60% prodaje.

3.3.4. Perspektiva maloprodavca

Za maloprodavca postoje dve glavne prednosti povezane sa poslovanjem sa sopstvenom etiketom:

1. *Sopstvene etikete omogućavaju bolje marže profita.* Trošak robe obično čini 70% do 85% ukupnog troška za maloprodavca. Tako, ako maloprodavac može da kupi neki kvalitetan proizvod od proizvođača po nižoj ceni, to će obezbediti bolju maržu profita za maloprodavca. U stvari, privatne etikete su pomogle maloprodavcima za ishranu u Velikoj Britaniji da postignu marže profita koje u proseku iznose 8% prodaje, što je visoko po međunarodnim standardima. Tipična cifra u Francuskoj i Velikoj Britaniji je 1% do 2%;

2. *Sopstvene etikete jačaju imidž maloprodavca kod njegovih potrošača.* Mnogi maloprodajni lanci pokušavaju da uspostave lojalnost njihovim posebnim lancima radnji, nuđenjem sopstvenih kvalitetnih proizvoda. U stvari, primarni proizvodi sa privatnom etiketom, koji po kvalitetu konkurišu vrhunskim brendovima proizvođača, iskusili su rast tržišnog udela, dok je udeo jeftinih generičkih proizvoda mali i opada.

3.3.5. Perspektiva proizvođača

Iako se maloprodajni brendovi smatraju pretnjama za proizvođače, mogu postojati situacije gde je to opcija kojoj se daje prednost:

- Pošto za proizvođača nema promotivnih rashoda vezanih za maloprodajno brendiranje, ta strategija je naročito podesna za mala i srednja preduzeća sa ograničenim finansijskim resursima i ograničenim nadležnostima; i
- Proizvođač stiče pristup policama maloprodajnih lanaca. Sa rastućom internacionalizacijom velikih maloprodajnih lanaca to takođe može rezultovati izvoznim poslovanjem za mala i srednja preduzeća, koja nikad nisu bila na međunarodnim tržištima.

Postoji i izvestan broj razloga zašto je maloprodajno brendiranje loše za proizvođača:

- Pošto nema sopstveni identitet, proizvođač mora da konkuriše uglavnom cenom, zato što maloprodajni lanac može uvek da zameni dobavljača;
- Proizvođač gubi kontrolu nad tim kako bi proizvod trebalo promovisati. To može postati kritično ukoliko maloprodavac ne uradi dobro prodor proizvoda ka potrošaču;

– Ukoliko proizvođač proizvodi i sopstvene brendove i privatne brendove, postoji opasnost da će privatni brendovi kanibalizovati proizvođačeve proizvode nazivom brenda.

Mnogi proizvođači preterano su odreagovali na pretnju maloprodajnih brendova. Sve veći broj proizvođača počinje da proizvodi proizvode sa trgovačkim etiketama, da bi uposlili višak proizvodnog kapaciteta. Prema Quelch-u i Harding-u²⁹ više od 50% proizvođača iz Sjedinjenih Američkih Država za brendiranu potrošačku pakovanu robu, već proizvodi i robu sa trgovačkom etiketom.

Direktori tipično ispituju mogućnosti proizvodnje trgovačkih etiketa na osnovu graničnih troškova sa priraštajem. Fiksni režijski troškovi vezani za višak kapaciteta upotrebljenih za proizvodnju proizvoda sa trgovačkom etiketom će ionako biti napravljeni. Ali ako proizvodnja trgovačke etikete bude vrednovana na osnovu pune cene, pre nego na osnovu priraštaja, ona će u mnogo slučajeva izgledati mnogo manje unosna. Što više raste proizvodnja orijentisana na trgovačku etiketu kao procenat ukupne proizvodnje, to značajnija postaje analiza zasnovana na punim troškovima.³⁰

ZA PROIZVOĐAČA	ZA PROIZVOĐAČA
<ul style="list-style-type: none"> - dugoročni ugovor smanjuje strateški rizik - bolje korišćenje kapaciteta i snižavanje troškova po jedinici proizvoda - izbegavanje velikih troškova za uvođenje novog proizvoda na tržište - mogućnosti da se uz proizvod sa trgovinskom markom plasira i sopstvena 	<ul style="list-style-type: none"> - udaljavanje od tržišta - zavisnost od trgovca koji upravlja marketingom - mogućnost prekida ugovora onda kada trgovac nađe povoljniji izvor snabdevanja ili se promeni tražnja
ZA TRGOVCA	ZA TRGOVCA
<ul style="list-style-type: none"> - ekskluzivnost - veća razlika u ceni po osnovu nižih nabavnih cena - kontrola izvora snabdevanja - kontrola asortimana marki - građenje povoljnijeg imidža i po tom osnovu povećanje lojalnosti potrošača 	<ul style="list-style-type: none"> - tendencijsko narastanje onih kategorija troškova koji su od ranije u nadležnosti proizvođača: - istraživanje tržišta, - razvoj proizvoda, - kontrola kvaliteta, - pakovanje i dizajn, - promotivni materijal, marketing troškovi

Slika 3-6. Prednosti i nedostaci poslovanja sa trgovačkom markom sa aspekta trgovine i proizvođača³¹

²⁹ Quelch J. A., Harding D. „Brands Versus Private Labels: Fighting to Win“, Harvard Business Review, 1996.

³⁰ Quelch J. A., Harding D. „Brands Versus Private Labels: Fighting to Win“, Harvard Business Review, 1996.

³¹ Petkovic G. „Modeli za donošenje odluka u trgovini“, Ekonomski fakultet, Beograd, 1998.

3.3.6. Sopstveni brend proizvođača

Od Drugog svetskog rata do sredine šezdesetih prošlog veka, proizvođači su uspeli da izgrade most preko maloprodavaca do potrošača. Oni su stvorili lojalnost potrošača za njihov specifični brend korišćenjem tzv. posvećenog oglašavanja (što je kulminiralo u TV oglašavanju) i drugih promotivnih tehnika. Od šezdesetih, različite sociološke promene su ohrabrile rast većih, efikasnijih maloprodavaca. Danas se distributivni sistem obrnuo naopačke. Tradicionalni lanac nabavke, koji pokreće „potiskivanje“ od strane proizvođača, postaje lanac potražnje koji pokreće „privlačenje“ od strane potrošača. Maloprodavci su osvojili kontrolu distribucije, ne samo što oni odlučuju o ceni po kojoj se roba prodaje, već i zato što su i pojedinačne radnje i maloprodajne organizacije postale mnogo veće i efikasnije. Oni su sposobni da kupe naveliko i da iskoriste ekonomije obima, uglavnom zbog napredaka u transportu i skorije, u informacionim tehnologijama. Najveći broj maloprodajnih lanaca nije samo uspostavio kompjuterske veze između svake radnje i distributivnih skladišta, oni su takođe putem nekog sistema (za elektronsku razmenu podataka) „zakačeni“ za kompjutere glavnih dobavljača firme.

Posle nekoliko decenija odsustva, privatne etikete su se ponovo pojavile sedamdesetih kao generički proizvodi koje je pionirski predvodio „Carrefour“ u Francuskoj, ali su uskoro usvojeni od strane maloprodavaca u Velikoj Britaniji i Sjedinjenim Američkim Državama. U osamdesetim je postojao značajan raskorak u nivou kvaliteta između proizvoda sa privatnim etiketama i proizvoda sa brendiranim nazivima. Danas se taj raskorak suzio: nivoi kvaliteta privatnih etiketa su mnogo viši nego ikada pre i oni su dosledniji, naročito u kategorijama koje su istorijski okarakterisane malom inovacijom proizvoda.

3.3.7. Zajedničko brendiranje/brendiranje sastojka

Uprkos sličnostima između zajedničkog brendiranja i brendiranja sastojka, postoji i značajna razlika.

Zajedničko brendiranje predstavlja oblik saradnje između jednog ili više brendova, koji mogu da stvaraju sinergije koje stvaraju vrednost za oba učesnika, iznad vrednosti koju bi mogli očekivati da stvore sami. Zajedničko brendiranje je oblik saradnje između jednog ili više brendova sa značajnim prepoznavanjem od strane potrošača, u kome su zadržani svi nazivi učestvujućih brendova. Zajedničko brendiranje ima srednje do dugoročno trajanje i njegov potencijal stvaranja neto vrednosti je isuviše mali da bi se opravdalo uspostavljanje nekog novog brenda i/ili zakonitog zajedničkog poduhvata. Motiv za zajedničko brendiranje je očekivanje sinergija koje stvaraju vrednost za oba učesnika,

iznad vrednosti koju bi mogli očekivati da stvore sami.³²

U slučaju zajedničkog brendiranja, proizvodi se obično dopunjavaju, na način da jedan proizvod može da se koristi ili konzumira nezavisno od drugog (na primer, „Bacardi“ rum i „Koka Kola“). Stoga, zajedničko brendiranje može biti efikasna alternativa tradicionalnim strategijama proširenja brenda.

a) Brendiranje sastojka

U slučaju brendiranja sastojaka, dobavljač sastojka traži načina da brendiranjem i promovisanjem ključne komponente nekog krajnjeg proizvoda izgradi vrednost u svojim proizvodima. Kada je promocija ključnih komponenti brenda inicirana od strane dobavljača sastojka, cilj je izgraditi svesnost i preferencu kod potrošača za taj brend sastojka. Istovremeno, finalni proizvođač može da iskoristi neki priznati sastojak brenda. Neki proizvođači kompjutera, na primer, koriste kvalitetan imidž korišćenja Intel-ovog čipa.

Međutim, brendiranje sastojka nije podesno za svakog dobavljača komponenti. Dobavljač sastojka treba da ispuni sledeće zahteve:

- Dobavljač sastojka treba da nudi neki proizvod koji ima značajnu prednost u odnosu na postojeće proizvode. Na primer, „DuPont“-ov teflon, Intel-ovi čipovi i „Dolby“ sistemi za smanjenje buke su primeri krupnih tehnoloških inovacija, rezultat velikih ulaganja u istraživanje i razvoj;
- Sastojak treba da bude kritičan za uspeh finalnog proizvoda. Na primer, „NutraSweet“ nije samo nisko-kalorični zaslađivač, već ima ukus koji je skoro identičan ukusu šećera.

3.3.8. Pojedinačni brend nasuprot višestrukim brendovima (jedno tržište)

Neki pojedinačni brend ili porodični brend (za izvestan broj proizvoda) može biti od koristi u ubeđivanju potrošača da je svaki proizvod istog kvaliteta i da zadovoljava određene standarde. Drugim rečima, kada se neki pojedinačni brend na nekom pojedinačnom tržištu tržišno promoviše od strane proizvođača, brend je osiguran da će dobiti punu pažnju radi maksimalnog uticaja. Kompanija može takođe da odabere da tržišno promoviše višestruke brendove na nekom pojedinačnom tržištu. To se zasniva na pretpostavci da je tržište heterogeno i da se sastoji od više segmenata.

³² Bengtsson A., Servais P. „Co-branding on industrial markets“, Industrial Marketing Management, 2005.

3.3.9. Lokalni brendovi nasuprot globalnom brendu (višestruka tržišta)

Neka kompanija ima opciju da upotrebi isti brend na najvećem broju ili na svim od njenih inostranih tržišta ili da koristi pojedinačne, lokalne brendove. Neki pojedinačni, globalni brend je takođe poznat kao neki međunarodni ili univerzalni brend. Neki Evro-brend je modifikacija ovog pristupa, pošto je to jedan pojedinačni proizvod za jedno tržište od 15 ili više evropskih zemalja, sa naglaskom na potrazi za među-tržišnim sličnostima, pre nego za razlikama.

Neki globalni brend predstavlja odgovarajući pristup kada neki proizvod ima dobru reputaciju ili je poznat po kvalitetu. U takvom slučaju, kompanija bi napravila dobar poslovni potez, ako bi proširila naziv tog brenda na druge proizvode u toj proizvodnoj liniji. Primeri globalnih brendova su „Koka Kola“, „Shell“ i „Viza“ kreditna kartica. Iako je moguće naći primere globalnih brendova, lokalni brendovi su verovatno uobičajeniji među velikim multinacionalnim preduzećima nego što to ljudi shvataju. Treba naglasiti da velike multinacionalne korporacije više vole da preuzmu neke lokalne, već pozicionirane brendove, umesto da pozicioniraju novi brend.

3.4. STRATEGIJA POZICIONIRANJA BRENDA

Internacionalno pozicioniranje brenda je ključni element u uspešnom međunarodnom marketingu, bilo koje organizacije na bilo kom tržištu. Proizvod ili usluga koji nema jasnu poziciju u umu potrošača posledično nema ni potencijal ni tržišnu snagu i retko je u mogućnosti da dostigne više od minimalne prodajne cene. Primarno formiranje cene i konkurentna prednost uglavnom zavise od potrošačke percepcije da su ponuđeni proizvod ili usluga očito na neki način različiti od konkurentnih ponuda. Jedino uverljiva tržišna pozicija na međunarodnim tržištima kao rezultat ima uspešno pozicioniranje brenda.

Pošto je potrošačka percepcija atributa koji donose pogodnost značajna, pozicioniranje proizvoda je aktivnost kojom se u umu potrošača stvara željena „pozicija“ za taj proizvod. Pozicioniranje nekog proizvoda za međunarodna tržišta počinje opisom specifičnih atributa proizvoda, koji su sposobni da stvore neki tok pogodnosti za kupce i korisnike. Globalni marketinški planer stavlja te attribute u skupove, tako da stvorene pogodnosti odgovaraju specijalnim zahtevima specifičnih tržišnih segmenata. Ovaj problem oblikovanja proizvoda uključuje ne samo osnovne komponente proizvoda (fizičku, pakovanje, servis i zemlju porekla), već i naziv, stilizovanje i slične karakteristike. Drugim rečima, tek tada može se govoriti o pozicioniranju brenda.

Sagledano u multidimenzionalnom prostoru (koji se obično označava kao „perceptualno mapiranje“), neki proizvod može biti grafički zastupljen na nekoj tački specifikovanoj njegovim atributima. Lokacija tačke nekog proizvoda u percepcijskom prostoru je njegova „pozicija“. Proizvodi konkurenata su slično locirani. Ukoliko su tačke

koje predstavljaju druge proizvode blizu tačke prototipa, onda su oni drugi proizvodi bliski konkurenti prototipa. Ukoliko je prototip pozicioniran dalje od svojih najbližih konkurenata na nekim međunarodnim tržištima, a njegovo pozicioniranje ukazuje na značajne karakteristike za kupce, onda je verovatno da će imati značajnu konkurentnu prednost.

Zemlja porekla nekog proizvoda se tipično saopštava frazom „napravljeno u (zemlji)“ i ima značajan uticaj na sagledavanje kvaliteta tog proizvoda. Neke zemlje imaju dobru reputaciju, a druge imaju slabu reputaciju za određene proizvode. Na primer, Japan i Nemačka imaju dobru reputaciju za proizvodnju automobila, dok je Italija referentna za obuću, a Francuska za odeću. Efekti zemlje porekla su naročito kritični kod potrošača iz Istočne Evrope. Jedna studija³³ je ispitala odluku o brendu za televizore kod potrošača iz Rusije, Poljske i Mađarske. Ovi potrošači su procenili televizore proizvedene u zemlji mnogo niže od zapadnih proizvoda, bez obzira na naziv brenda. Postojala je načelna preferencija za televizore koji su proizvedeni u Japanu, Nemačkoj i Sjedinjenim Američkim Državama.

Zemlja porekla je značajnija od naziva brenda i može se sagledati kao dobra vest za zapadne firme koje pokušavaju da prodru u region Istočne Evrope sa uvozima čiji nazivi brendova još uvek nisu poznati. Druga studija³⁴ je prikazala da su neki proizvodi iz Istočne Evrope dobro prošli na Zapadu, uprkos negativnim sagledavanjima zemlje porekla. Na primer, beloruski traktori su se dobro prodavali u Evropi i u Sjedinjenim Američkim Državama, ne samo zbog njihove razumne cene, već i zbog njihove izdržljivosti. Samo nedostatak efektne distributivne mreže je usporio mogućnost prodiranja na zapadna tržišta u značajnom stepenu.

Pri razmatranju implikacija pozicioniranja proizvoda, značajno je shvatiti da pozicioniranje može da varira od tržišta do tržišta, zato što se ciljni kupci za taj proizvod razlikuju od zemlje do zemlje. Stoga je neophodno pri potvrđivanju pozicioniranja nekog proizvoda ili usluge na nekom specifičnom tržištu ili regionu, uspostaviti u percepciji potrošača tačno ono šta proizvod predstavlja i kako se on razlikuje od postojeće i potencijalne konkurencije. Pri razvoju pozicioniranja proizvoda specifičnog za tržište, kompanija može da se fokusira na jedan ili više elemenata ukupne ponude proizvoda, tako da se razlika može zasnivati na ceni i kvalitetu, jednom ili više atributa, nekoj specifičnoj primeni, nekom ciljnom potrošaču ili direktnom poređenju sa jednim konkurentom.

Uspešnim internacionalnim pozicioniranjem proizvoda uvećava se akcijski kapital brenda. Kompanije koje zasnivaju svoje poslovanje na uspešnom pozicioniranju brenda, činjenično su dobro pozicionirane i na tržištu hartija od vrednosti. Sledeća dva primera ilustruju to da brendovi dodaju vrednost za potrošače³⁵:

³³ Ettensen R. „Brand name and Country of Origin: Effects in the Emerging Market Economies of Russia, Poland and Hungary“, *International Marketing Review* 5, 1993.

³⁴ Johansson J. K. „Ettensen R. „Negativ Country of Origin Effects: the Case of the New Russia“, *Journal of International Business Studies* 25, 1994.

³⁵ Hollensen S. „Global Marketing – A Decision-oriented approach“, Prentice Hall, London, 2007.

– Klasičan primer je, neznajući nazive, 51% potrošača dalo prednost „Pepsiju“ u odnosu na „Koka Kolu“, ali u otvorenim testovima 65% daje prednost „Koka Koli“ u odnosu na „Pepsi“: davanje prednosti bezalkoholnim pićima zasnivalo se na imidžu brenda, ne na ukusu;

– „Škodina“ vozila su najpoznatija u Velikoj Britaniji kao stalni predmet neumesnih šala, što odslikava široko rasprostranjeno uverenje da su to vozila vrlo lošeg kvaliteta. Godine 1995. „Škoda“ se pripremala za lansiranje novog modela u Velikoj Britaniji i izvršila je testove bez naziva i sa nazivom u vezi mišljenja potrošača o vozilu. Vozilo je rangirano kao bolje projektovano i kao više vredno od strane onih koji nisu znali ko je proizvođač. Pri otkrivanju naziva „Škoda“, sagledavanja dizajna su bila manje povoljna i procenjena vrednost je bila značajno niža.

3.4.1. Tržišno pozicioniranje brenda

Tržišno pozicioniranje brenda je suština marketinške strategije. Kotler definiše pozicioniranje brenda kao „čin oblikovanja ponude i imidža preduzeća tako da oni zauzimaju istaknuto i vredno mesto u mislima ciljnih kupaca“³⁶. Suštinski, pozicioniranje navodi, uključuje nalaženje prave „lokacije u mislima neke grupe potrošača ili nekog tržišnog segmenta“, tako da oni misle o nekom proizvodu ili usluzi na „pravi“ ili željeni način. Pozicioniranje se ukupno tiče identifikovanja optimalne lokacije nekog brenda i njegovih konkurenata u mislima potrošača radi maksimizacije potencijalne koristi za konkretnu organizaciju. Dobro pozicioniranje brenda pomaže vođenju marketinške strategije razjašnjavanjem šta brend predstavlja, koliko je jedinstven i koliko je sličan konkurentnim brendovima i zašto kupci treba da kupuju i koriste konkretan brend.

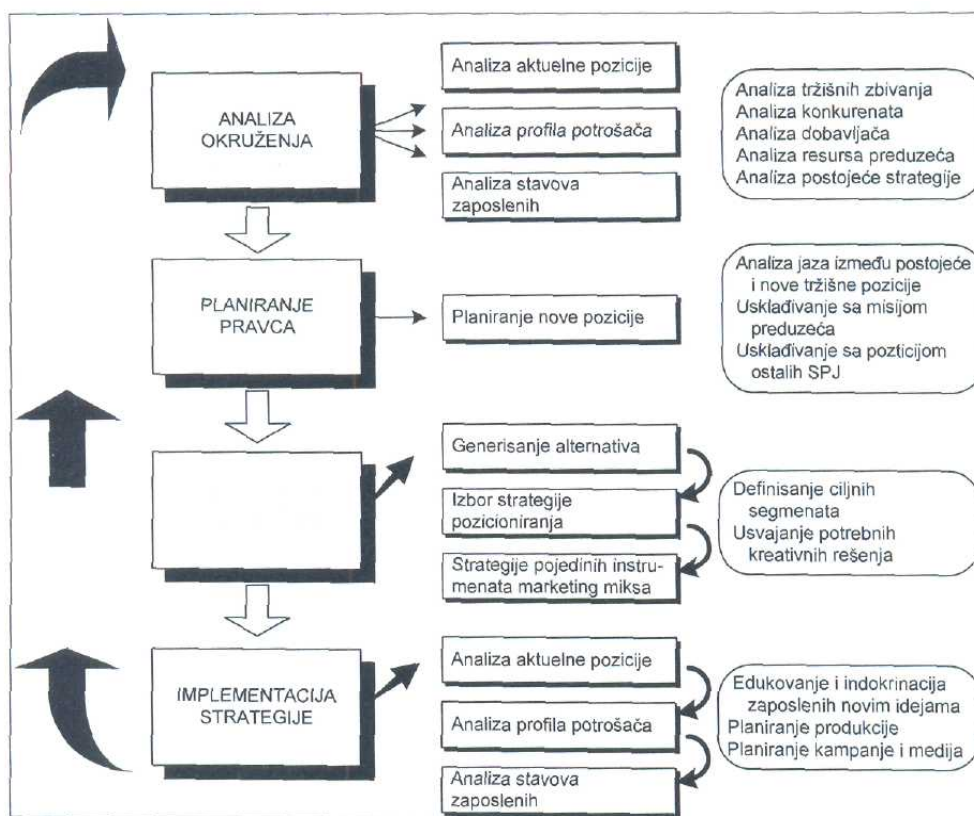
Kao značajna podrška tržišnom pozicioniranju brenda je interno pozicioniranje brenda, to jest, način na koji se pozicioniranje brenda objašnjava i saopštava interno. Naročito kod uslužnih preduzeća, ažurno i duboko razumevanje brenda od strane svih zaposlenih je ključno. S tim u vezi, značajnu pažnju treba usmeriti ka internoj perspektivi za planiranje konkretnih aktivnosti u cilju uspostavljanja određenog nivoa znanja i razumevanja u okviru grupa zaposlenih i onih iz tržišnog okruženja. Time bi se postiglo razumevanje i uvažavanje osnovnih pretpostavki brenda i kako one mogu da utiču na akcijski kapital, koji je od velikog uticaja na konkretne grupe iz internog i eksternog okruženja.

Odlučivanje o tržišnom pozicioniranju brenda zahteva određivanje referentnog okvira (identifikovanjem ciljnog tržišta i prirode konkurencije) i idealnih tačaka pariteta i razlikovanja između asocijacija na brend. Drugim rečima, neophodno je odlučiti (1) ko su ciljni potrošači, (2) ko su glavni konkurenti, (3) koliko i u čemu je brend sličan konkurentima i (4) koliko i u čemu je brend različit od konkurentnih.³⁷

³⁶ Kotler P., Keller Ph. D. „Marketing management“, Twelfth edition, New Jersey, Pearson Education, Prentice Hall, 2005.

³⁷ Keller K. L. „Strategic Brand Management“, Prentice Hall, New Jersey, 2003.

Identifikovanje ciljnih potrošača je značajno, jer različiti potrošači mogu imati različite strukture poznavanja brenda i time različite percepcije i preferencije za brend. Bez tog razumevanja, može biti teško izjaviti koje asocijacije na brend treba da budu jake, povoljne i jedinstvene. Izvestan broj razmatranja je značajan za definisanje i segmentiranje nekog tržišta i izbor ciljnih tržišnih segmenata. Naime, tržište je skup svih stvarnih i potencijalnih kupaca koji su dovoljno zainteresovani, imaju dovoljan prihod za i pristup nekom proizvodu. Drugim rečima, neko tržište se sastoji od svih potrošača sa dovoljnom motivacijom, sposobnošću i mogućnošću kupovine nekog proizvoda. Segmentacija tržišta uključuje podelu tržišta u izrazite grupe homogenih potrošača koji imaju slične potrebe i ponašanje kupaca i stoga zahtevaju slične marketing mikseve. Definisanje plana segmentacije tržišta uključuje analizu troškova i koristi (*cost-benefit* analizu). Što je tržište preciznije segmentisano, veća je verovatnoća da će organizacija biti u mogućnosti da praktično primeni marketinške programe koji zadovoljavaju potrebe potrošača u jednom segmentu. Pozitivniji odgovor potrošača obezbeđuje se adaptacijom marketinških programa, međutim, troškovi se značajno uvećavaju u odnosu na primenu standardizovanog marketinškog programa.



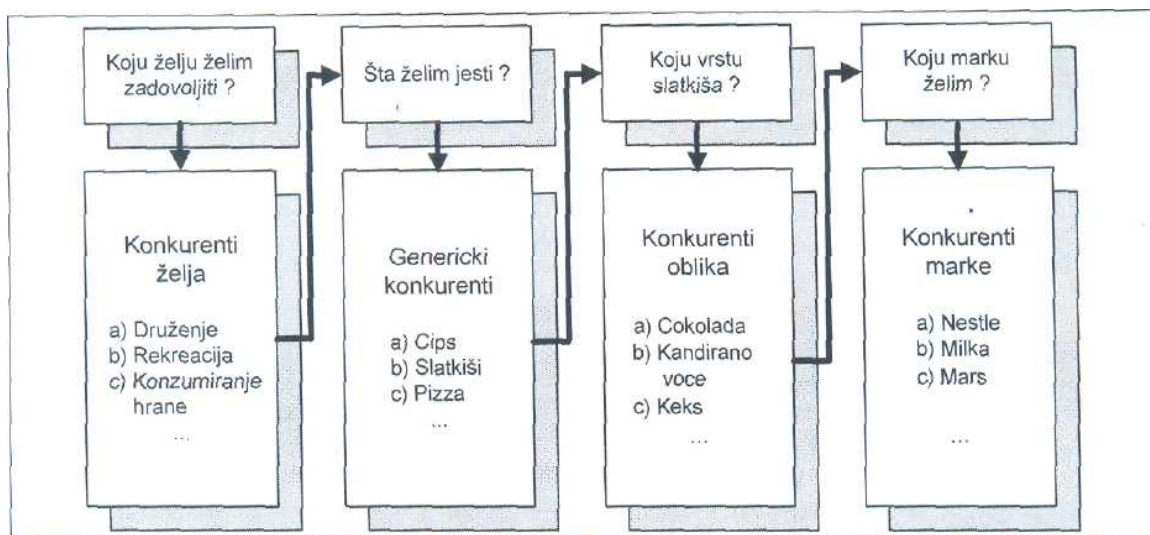
Slika 3-7. Model strategijskog upravljanja tržišnim pozicioniranjem³⁸

³⁸ Petkovic G: „Modeli za donošenje odluka u trgovini“, Ekonomski fakultet Beograd, 1998.

Prilikom *identifikovanja konkurenata*, bitno je uzeti u obzir da za jednu organizaciju, konkurenciju mogu činiti: (a) konkurenti želja, (b) generički konkurenti, (c) konkurenti oblika ili (d) konkurenti marke.³⁹ Na slici 3-8 prikazan je primer kojim se ilustruju navedene mogućnosti.

Neophodno je predviđanje potencijalne konkurencija, koja obuhvata sve one organizacije koje postoje na sadašnjem ili bi mogle da se pojave na novom tržištu, na kome nikada nisu ranije bili prisutni, a u vezi su sa konkurentnim brendovima⁴⁰. Potencijalna konkurencija predstavlja latentnu opasnost da se izvesni subjekti, ako to ocene da je povoljno za njih, iznenadno pojave na tržištu i poremete dotadašnje pozicije ranije prisutnih brendova.

Jednom kada je adekvatan konkurentni okvir reference za pozicioniranje fiksiran definisanjem ciljnog tržišta i prirodom konkurencije, može se definisati osnova samog pozicioniranja. Dolazak do pravilnog pozicioniranja zahteva utvrđivanje korektnih asocijacija na tačke razlikovanja i tačke pariteta.



Slika 3-8. Vrste konkurencije⁴¹

Tačke razlikovanja su jake, povoljne i jedinstvene asocijacije na neki brend. One se mogu zasnovati na svakoj vrsti asocijacije na atribut ili pogodnost. Sve što je važno za neku asocijaciju na atribut ili pogodnost je da postane tačka razlikovanja koja će postati jaka, povoljna i jedinstvena asocijacija u svesti potrošača. Drugim rečima, tačke razlikovanja su atributi ili pogodnosti koje potrošači snažno povezuju sa nekim brendom,

³⁹ Kotler P., Keller Ph. D. „Marketing management“, Twelfth edition, New Jersey, Pearson Education, Prentice Hall, 2005.

⁴⁰ Filipović V., Kostić-Stanković M. „Marketing menadžment“, FON – Menadžment, Beograd, 2007.

⁴¹ Kotler P., Keller Ph. D. „Marketing management“, Twelfth edition, New Jersey, Pearson Education, Prentice Hall, 2005.

pozitivno procenjuju i veruju da ne mogu da ih nađu u istom opsegu u nekom konkurentnom brendu. Iako su mnogo različitih vrsta asocijacija na brend mogući kandidati za tačke razlikovanja, asocijacije na brend mogu da se klasifikuju u smislu bilo funkcionalnih razmatranja vezanih za učinak ili apstraktnih razmatranja vezanih za imidž. Koncept tačaka razlikovanja ima puno zajedničkog sa mnogo drugih dobro poznatih marketinških koncepata. Na primer, on je sličan napomeni o jedinstvenom predlogu za prodaju, konceptu koji su pionirski promovisali Roser Rivz i Ted Bejts u svojoj reklamnoj agenciji 1950-ih godina.⁴² Prema njima, originalna prodajna ideja treba da pruži potrošačima razlog da kupe neki proizvod koji konkurencija ne može da dostigne. Sa ovim pristupom, naglasak u oblikovanju oglasa je stavljen na saopštavanje izrazite, jedinstvene koristi od proizvoda (tj. poruka ili tvrdnja oglasa), a ne na kreativnost (tj. kreativa ili izvršenje oglasa). Drugim rečima, jedinstveni predlog za prodaju treba da naglasi *ono što je* rečeno u nekom oglasu nasuprot onome *kako* je to rečeno. Kao rezultat, oglasi su usmereni na ključnu korist za potrošača.

Tačke pariteta, sa druge strane, su one asocijacije koje nisu nužno jedinstvene za brend i mogu da se podele sa drugim brendovima. Te vrste asocijacija dolaze u dva osnovna oblika: po kategoriji i konkurentne. Tačke pariteta po kategoriji su one asocijacije koje potrošači sagledavaju kao neophodne za legitimnu i uverljivu ponudu unutar određene kategorije proizvoda ili usluge. Drugim rečima, one predstavljaju nužne (ali ne i nužno dovoljne) uslove za izbor brenda. U smislu razmatranja nivoa proizvoda, te asocijacije na attribute su minimalno na nivou generičkog proizvoda, a najverovatnije na nivou očekivanog proizvoda. Tako potrošači mogu da ne misle da je neka banka zaista „banka“ dok ona ne ponudi izvestan niz planova za čekove i štednju; omogući sefove, putničke čekove i druge takve usluge; kada ima pogodno radno vreme i bankomate i slično. Tačke pariteta po kategoriji mogu da se menjaju tokom vremena, zbog tehnoloških napredaka, zakonskih razvoja i potrošačkih trendova, ali se atributi i pogodnosti koji funkcionišu kao tačke pariteta po kategoriji mogu sagledati kao dodatni troškovi marketinga. Tačke pariteta po kategoriji dobijaju kritičnu vrednost kada se primenjuje proširenje brenda u novoj kategoriji. Naime, što je različitija kategorija proširenja, značajnije je osigurati se da su tačke pariteta po kategoriji dovoljno dobro utvrđene. Karakteristike ove realizacije značajne su za planiranje programa marketinga za takvo proširenje. U mnogo slučajeva, potrošači mogu imati jasno razumevanje namenske tačke razlikovanja nekog proširenja, na osnovu njegovog korišćenja nekog postojećeg naziva brenda. Međutim, tamo gde potrošačima treba razuveravanje, ono što treba da bude u fokusu programa marketinga je identifikovanje neophodnih tačaka pariteta.

Konkurentne asocijacije na tačke pariteta su one asocijacije oblikovane za negiranje tačaka razlikovanja konkurenata. Drugim rečima, ukoliko je u očima potrošača asocijacija na brend, oblikovana da bude tačka razlikovanja od konkurenata (tj. pogodnost nekog proizvoda) vezana za konkretni brend kao i za konkurentne brendove, za konkretni brend može da se utvrdi druga asocijacija kao snažna, povoljna i jedinstvena, kao deo tačke razlikovanja. Time se konkretnom brendu obezbeđuje superiorni konkurentni

⁴² Keller K. L. „Strategic Brand Management“, Prentice Hall, New Jersey, 2003.

položaj. Ukratko, ukoliko neki brend može „da izjednači“ u onim oblastima gde njegovi konkurenti pokušavaju da nađu sopstvenu prednost i može da postigne prednost u nekim drugim oblastima, brend tada zauzima jaku, čak nepobedivu konkurentnu poziciju...

3.5. ZNAČAJ INTEGRISANE MARKETINŠKE KOMUNIKACIJE U TRŽIŠNOM POZICIONIRANJU BREND A

Jedan od osnovnih zadataka u tržišnom pozicioniranju brenda je planiranje i implementacija optimalnog komunikacijskog miksa, u cilju izgradnje i uvećanja akcijskog kapitala brenda, odnosno izbor niza različitih kombinacija instrumenata marketinške komunikacije, koji su zasnovani na zajedničkom shvatanju i sadržaju, ali takođe nude različite, komplementarne prednosti. S obzirom na to da marketinška komunikacija predstavlja „skup svih komunikacijskih aspekata instrumenata marketing miksa, kojima se nastoji da utiče na svest i ponašanje sadašnjih i potencijalnih kupaca, potrošača i/ili korisnika, a u pravcu njihove motivacije za kupovinu i za stupanje u dugoročne odnose sa konkretnom organizacijom, bazirane na međusobnom poverenju i lojalnosti“⁴³, jasan je doprinos njenih integrisanih instrumenata, odnosno optimalnog miksa marketinške komunikacije, dostizanju željene pozicije brenda. Miks marketinške komunikacije čine komunikacijski aspekti svakog od instrumenata marketing miksa, uključujući i instrumente promocije (slika 3-9).

Prilikom donošenja konačne odluke o optimalnoj kombinaciji instrumenata marketinške komunikacije, jedna od mogućnosti ulaganja u budžet za integrisanu marketinšku komunikaciju bilo bi usklađivanje sa marginalnim prihodom i troškovima. Na primer, optimalan komunikacijski miks bi bio onaj koji bi obezbedio povraćaj uloženi sredstava. Drugi modeli raspodele budžeta naglašavaju uočljivije faktore kao što su: faza životnog ciklusa brenda, ciljevi i budžet organizacije, karakteristike proizvoda, veličina budžeta i medijska strategija konkurenata itd.

Programe integrisane marketinške komunikacije trebalo bi podvrgnuti holističkoj proceni, odnosno posmatrati ih u kontekstu mogućih povratnih reakcija ciljne grupe potrošača. Pri tome se pretpostavlja da je, od strane konkretne organizacije, već detaljno istraženo ciljno tržište potrošača i uspostavljeno razumevanje njihove percepcije, stavova i ponašanja i stoga tačno utvrđeno šta treba uraditi u pravcu ostvarenja ciljeva integrisane marketinške komunikacije.

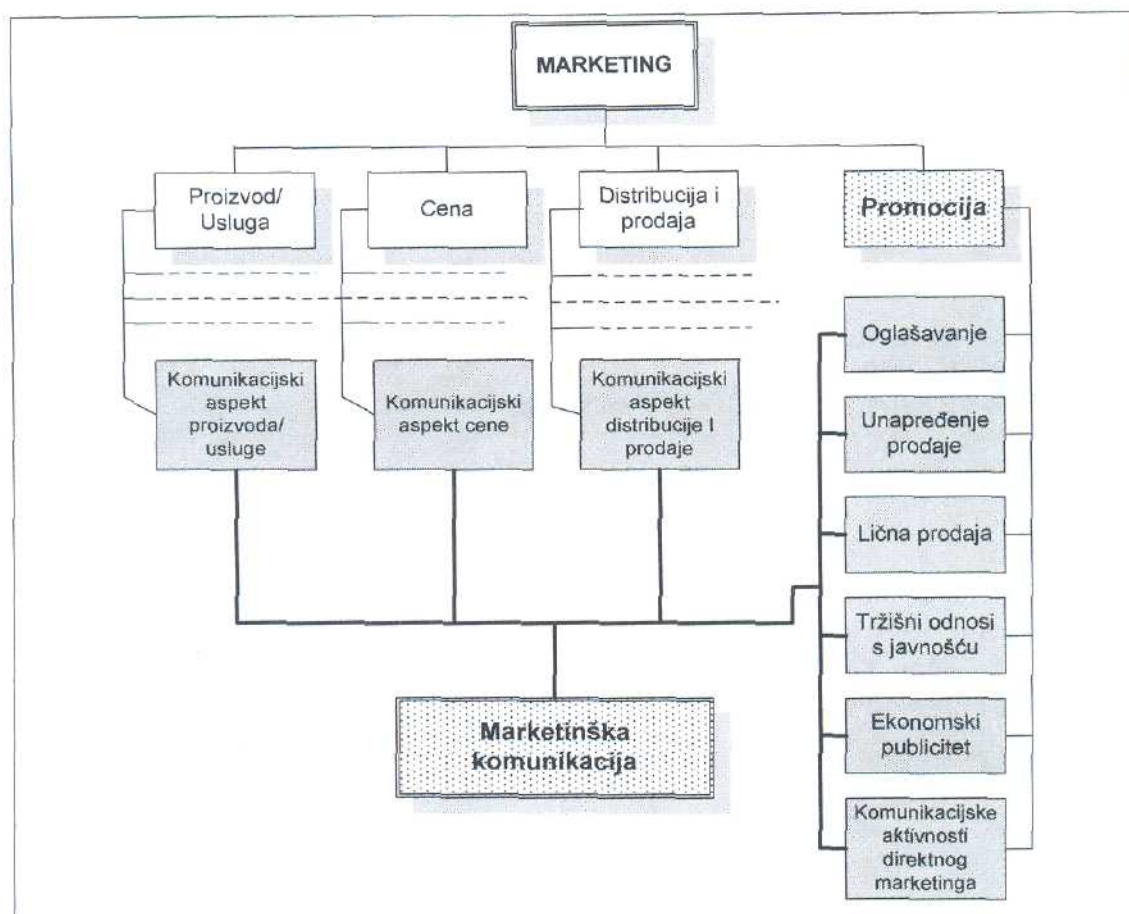
U procesu stvaranja najefektivnijeg i najefikasnijeg mogućeg programa integrisane marketinške komunikacije, moguće je identifikovati sedam osnovnih kriterijuma⁴⁴:

- Pokrivenost;
- Doprinos;

⁴³ Filipović V., Kostić-Stanković M. „Marketing menadžment“, FON – Menadžment, Beograd, 2007.

⁴⁴ Keller K. L. „Strategic Brand Management“, Prentice Hall, New Jersey, 2003.

- Kohezivnost,
- Opštost;
- Komplementarnost;
- Mnogostranost;
- Troškovi.



Slika 3-9. Instrumenti marketinške komunikacije⁴⁵

Pokrivenost se odnosi na proporciju auditorijuma koji je obuhvaćen svakom komunikacijskom opcijom, kao i koliko preklapanja postoji između opcija komuniciranja. Drugim rečima, do kog opsega različite opcije komuniciranja dosežu do određenog ciljnog tržišta i istih ili različitih potrošača koji čine to tržište.

Doprinos se odnosi na mogućnost programa marketinške komunikacije da stvori određene efekte komunikacije i željeni odgovor od strane potrošača u odsustvu

⁴⁵ Filipović V., Kostić-Stanković M. „Marketing menadžment“, FON – Menadžment, Beograd, 2007.

izloženosti bilo kojoj drugoj opciji komunikacije. Drugim rečima, doprinos se odnosi na „glavne efekte“ neke opcije marketinškog komuniciranja u smislu kako oni utiču na obradu neke komunikacije i njene rezultate od strane potrošača. Postoji više zadataka marketinške komunikacije (formiranje svesti potrošača, unapređivanje imidža, izmamljivanje odgovora, indukovanje prodaje i drugo) i doprinos bilo koje opcije marketinške komunikacije će zavisi od toga koliko je dobro izvršen svaki od zadataka, pri čemu se podrazumevaju konceptualne smernice i kriterijumi za vrednovanje tokom samog procesa izvršenja zadataka.

Kohezivnost – Celokupan program integrisane marketinške komunikacije trebalo bi da bude koordinisan tako da stvori dosledan i kohezivan imidž brenda, u kome asocijacije na brend dele sadržaj i značaj. Doslednost i kohezivnost imidža brenda je značajna zbog toga što imidž određuje koliko lako postojeće asocijacije i odgovori mogu da se „pozovu“ u konkretnoj situaciji i koliko tako dopunske asocijacije i odgovori mogu da se povežu sa brendom u memoriji.

Opštost se odnosi na opseg do koga se zajedničke asocijacije pojačavaju duž opcija komuniciranja, to jest, opseg do koga se informacije prenose različitim opcijama komuniciranja koje dele svoj značaj. Suština koncepta integrisane marketinške komunikacije zasnovana je na kriterijumu opštosti. Na primer, Barnet i Moriartz definišu integrisane marketinške komunikacije kao „praksu unifikacije svih marketinških komunikacionih alata – od oglašavanja do pakovanja, radi slanja ciljnoj publici dosledne, ubedljive poruke koja promoviše ciljeve organizacije“⁴⁶.

Komplementarnost se odnosi na opseg do koga su različite asocijacije i veze naglašene širom opcija komuniciranja, usled toga što su različiti komunikacijski programi obično mnogo efektivniji kada se usklađeno sprovode. Na primer, istraživanje je pokazalo da unapređenje prodaje može da bude mnogo efektivnije kada se kombinuje sa oglašavanjem. U oba slučaja, svest i stavovi stvoreni konkretnim komunikacijskim programima, mogu da poboljšaju prodajne rezultate i imidž brenda. Optimalan miks marketinške komunikacije bi obezbedio da komunikacijski programi budu međusobno kompenzatorni i pojačavajući, da bi se stvorila željena strukture znanja potrošača.

Mnogostranost se odnosi na opseg u kome je neka opcija marketinške komunikacije efektivna za različite grupe potrošača. Tu postoje dva aspekta mnogostranosti: komunikacija i potrošač. Realnost bilo kog programa integrisane marketinške komunikacije je ta da, kada su potrošači izloženi jednom obliku marketinške komunikacije, neki potrošači će već biti izloženi drugim oblicima marketinške komunikacije za taj brend, dok drugi potrošači neće ni na koji način biti tome izloženi. Mogućnost programa marketinške komunikacije da se istovremeno implementira na dva nivoa, efektivno komunicirajući sa potrošačima koji jesu i koji nisu bili izloženi drugim vidovima

⁴⁶ Burnett J., Moriarty S. „Introduction to Marketing Communications: An Integrated Approach“, Prentice Hall, NewYork, 1998.

marketinške komunikacije, je od ključnog značaja. Naime, neki vidovi komunikacije neće biti efektni, ukoliko su potrošači već bili izloženi drugim vidovima komunikacije. Na primer, masovno oglašavanje ili neka vrsta komunikacije koja utiče na formiranje svesti o postojanju brenda, obično se sagledavaju kao nepotrebne, kada se posebni napori ulože u komunikacijsku snagu lične prodaje.

Troškovi nesumnjivo predstavljaju kriterijum koji je polazna osnova svih prethodno navedenih kriterijuma. Drugim rečima, efektivni i efikasan program integrisanih marketinških komunikacija moguće je realizovati jedino optimalnim iskorišćenjem postojećeg budžeta.

GLAVA 4. | MARKETINŠKI INDIKATORI ZA OCENU BRENDIA

4.1. UPRAVLJANJE MARKETINGOM

Cilj delovanja marketinških aktivnosti je da se postignu planirani rezultati razmene na ciljnom tržištu u sadašnjem i budućem periodu. Realizacija ovog cilja zahteva preduzimanje odgovarajućih marketinških akcija kojima se izaziva željena tražnja u odnosu prema sistemu ponude. Marketing služba, zainteresovana za realizaciju neke potencijalne transakcije sa ciljnim tržištem, analizira šta ciljni kupci žele i očekuju od proizvoda. Na osnovu ove analize sastavlja listu zahteva (želja) potencijalnih kupaca. Lista zahteva je polazna pretpostavka pri izradi sistema ponude.

Pored informacija o zahtevima i željama kupaca, za strukturiranje upavljačkih aktivnosti menadžmenta potrebno je obezbediti dodatne informacije. One se odnose na pitanje: kako kupci reaguju na različite marketinške podsticaje koji su često sastavni elementi ponude. Ponuda mora da bude tako oblikovana da motiviše kupce da kupe proizvod, ali i kao osnova za strukturiranje upavljačkih aktivnosti marketinga koje treba da obezbede kontinuitet tražnje. Pri strukturiranju upavljačkih aktivnosti menadžmenta, moraju se imati u vidu ciljevi i zadaci koje kompanija ima u vezi sa pojedinim ciljnim segmentima.

Zadatak menadžmenta je da upavljačkim aktivnostima poslovni proces kompanija prilagodi promenama u okruženju i tržištu ili pak da upavljačkim aktivnostima utiče na promene u okruženju. U odnosu na kompaniju to znači usmerenost ka tržištu i razmenu sa njim.

Mnogi autori smatraju da će kvalitet upravljanja marketingom u budućnosti biti presudan faktor uspešnosti jednog preduzeća. Takvo mišljenje posebno zastupa i obrazlaže M. Wilson u knjizi „The Management of Marketing“. Prema njemu, „naglasak u poslednjoj deceniji bio je na analizi i unapređenju marketing taktika. Danas, problem sa kojim se susreću mnoge kompanije je: kako da se obezbedi da taktički elementi budu na pravi način integrisani u okviru kohezivne strategije u odnosu na odgovarajuće ciljeve kompanije, i kako ta sinteza može biti na najbolji način planirana, organizovana i kontrolisana, naročito u svetu koji se brzo menja“. M. Wilson takođe ističe da je ranije okruženje bilo mirnije, a da su upavljačke aktivnosti marketinga u takvom okruženju bile

usredsređene na: rentabilnost, dugoročno planiranje, nacionalno tržište uz eventualni izvoz na tradicionalna inostrana tržišta, promene cena jednom godišnje, organizovanje sistema distribucije i slično. Danas, intenzivne promene u okruženju u svim oblastima privrednog i društvenog života, onemogućavaju primenu tradicionalnih metoda upravljanja marketingom baziranih na izvesnosti i centralizaciji. Okolnosti nalažu da se intenzivno radi na unapređenju postojećih i razvoju novih metoda i tehnika upravljanja marketingom, sa posebnim naglaskom na stalnom praćenju, analizi i priлагоđavanju eksternim i internim faktorima kompanija.

4.1.1. Upravljanje marketingom u odnosu na različita stanja tražnje

Jedan od zadataka upravljanja marketingom je da ponašanje potrošača na vreme predvidi, oseti i na njega adekvatnim upravljačkim aktivnostima reaguje. Ponašanje potrošača iskazuje se najčešće nivoom i strukturom tražnje za određenim proizvodima. Kada se na osnovu toga dobiju određeni rezultati, potrebno je prema njima podesiti upravljačke aktivnosti marketinga i menadžmenta, koje zavise od fleksibilnosti i elastičnosti organizacije.

Upravljanje marketingom sastoji se od aktivnosti usmerenih prema pronalaženju „tržišnog optimuma“, uvažavajući pri tome promene u okruženju. Pod „tržišnim optimumom“ ovde se podrazumeva optimalna sprega interesa potrošača sa interesima proizvođača. Potrošači, zahvaljujući razvoju savremenih informaciono-komunikacijskih tehnologija, dobro su upućeni u proces kupovine radi podmirenja svojih potreba. Od upravljanja marketingom očekuje se da se kretanje tražnje na vreme predvidi i da se pravovremeno reaguje. Kretanje tražnje iskazuje se najčešće nivoom i strukturom tražnje za proizvodom. Jedan od zadataka upravljanja marketingom je iznalaženje kompromisa između ponude i tražnje, na način što će se odgovarajućim aktivnostima uticati na nivo, terminiranje i strukturu tražnje i pomoći preduzeću da ostvari marketing ciljeve.

Prema F. Kotleru: „Upravljanje marketingom je upravljanje tražnjom. Globalno posmatrano, u marketing funkciji se kreira neka ideja i stvara zamisao o željenom nivou razmene sa ciljnim tržištem. Međutim, organizacije se u praksi susreću sa različitim situacijama tražnje. Često određeni faktori (ekonomski i/ili neekonomski) ograničavaju ili podstiču tražnju za određenim proizvodima ili pak potrošači, pod uticajem okruženja, različito reaguju na ponudu proizvoda. U zavisnosti od stanja tražnje potrebno je izgraditi različite upravljačke aktivnosti preduzeća, čisto marketinške ili pak u saradnji sa drugim poslovnim funkcijama, putem kojih će se delovati na tražnju, odnosno tržište“.

U svom životnom ciklusu preduzeće se susreće sa sledećim stanjima tražnje: (1) Negativna tražnja; (2) Nema tražnje; (3) Latentna tražnja; (4) Tražnja u padu; (5) Neujednačena tražnja; (6) Puna tražnja; (7) Prekomerna tražnja; i (8) Štetna tražnja.

(1) Negativna tražnja je situacija kada je proizvod već lansiran na tržište, a većina potencijalnih kupaca ne prihvata (ne voli) proizvod, odustaje ili odlaže kupovine, čak je spremna na određene rizike, samo da ne bi došla u poziciju korišćenja određenog

proizvoda/usluge. Kupci se negativno odnose prema pojedinim zdravstvenim uslugama (na primer, zubarskim, preventivnim i slično). Zadatak upravljanja marketingom je da se izvrši istraživanje, utvrde i analiziraju uzroci negativnog odnosa tržišta prema proizvodu. Upravljačke aktivnosti koje se preduzimaju su istraživanje navika potrošača, kulture, ponašanja i motiva kupovine. Informacije se obezbeđuju radi kombinacije upravljačkih aktivnosti marketinga kojima će se delovati na tražnju. Takođe se koriste za izradu programa marketing miksa, sa namerom da se stanje negativne tražnje postepeno pretvara u aktivnu tražnju. Preduzimaju se i kombinuju sledeće upravljačke aktivnosti marketinga: direktan rad (edukacioni oblik) sa potencijalnim kupcima, prezentacija i demonstracija upotrebe proizvoda na terenu, efikasnija promocija, obogaćivanje sadržaja postprodajnih usluga, bolje dizajniranje proizvoda, opremanje unutrašnjeg enterijera prodajnog prostora koji će boravak kupcima/korisnicima učiniti prijatnijim, eventualno snižavanje cena i drugim sadržajima.

(2) **Nema tražnje** predstavlja situaciju u kojoj su ciljni kupci nezainteresovani i indiferentni prema proizvodu ili usluzi, iako za to nemaju poseban razlog. Često navike i ukus nisu u korelaciji sa ponudom. Na primer, nezainteresovanost za programe pojedinih turističkih usiuga, za nove metode i tehnike primene agrotehničkih mera u poljoprivrednoj proizvodnji itd. Zadatak upravljanja marketingom je da se analiziraju vrednosni sadržaji ponude, i dobrom promocijom informiše kupac da će kupovinom proizvoda ili usluge efikasnije zadovoljiti potrebu nego što je to dosad činio. Od marketinga se očekuje da ostvari direktan kontakt sa kupcima i da ličnom komunikacijom stanje pasivnog odnosa promeni u aktivnu tražnju. Bitno je da se ima u vidu da promene nastaju postepeno i da sadržaj promocijskih aktivnosti treba da ima vaspitno-obrazovni karakter usmeren na razvijanje novih navika i oblika u zadovoljavanju potreba, odnosno korišćenja proizvoda.

(3) **Latentna tražnja** postoji ako se prilikom segmentiranja otkrije da postoje potrebe i želje potrošača koje se ne mogu zadovoljiti postojećim proizvodima ili potrebe koje još uvek nisu jasno definisane (sa različitim intenzitetom) u pogledu potrošnje. Primer latentne tražnje je potreba stanovništva za zdravom hranom, čistom okolinom, ekološki podobnim automobilima i dr. Zadatak upravljanja marketingom je da se identifikuju i utvrde potencijalne potrebe i želje, izmeri njihova veličina i kupovna moć. Konkretno upravljačke aktivnosti koje se preduzimaju u ovom slučaju su: istraživanje tržišta, istraživanje proizvoda, istraživanje tehničko-tehnoloških faktora, prirodnih faktora, ekologije, načina distribucije i načina plasmana. U saradnji sa istraživanjem i razvojem, proizvodnjom, kontrolom kvaliteta i finansijskom funkcijom, radi se na pronalaženju novih rešenja za zadovoljenje latentnih potreba.

(4) **Tražnja u padu** česta je pojava na tržištu. Razlozi mogu biti različiti (pojava falsifikata, supstituta, lošiji kvalitet, i drugo). Zadatak marketinga je da se prati i analizira tražnja i vrio brzo reaguje na prve pokazatelje pada tražnje. Analizom izveštaja prodaje i informacija prikupljenih na terenu utvrđuju se uzroci pada tražnje. Sledeći korak je predlaganje konkretnih mera i akcija koje treba preduzeti. Mere i aktivnosti koje se preduzimaju, odnose se na sam proizvod, obogaćivanjem asortimana, razvijanjem posebnih aktivnosti unapređenja prodaje, pružanjem boljih postprodajnih usluga,

promenom mesta prodaje, urednijim snabdevanjem tržišta, razvijanjem komunikacijskih odnosa sa kupcima itd.

(5) **Neujednačena tražnja** javlja se u slučajevima kada tražnja varira u zavisnosti od sezone, inflatornih kretanja privrede itd. Primer su delatnosti u oblasti: turizma, ugostiteljstva, avio-saobraćaja, modne konfekcije, poljoprivrede, građevinarstva i dr. Zadatak marketinga je da se razvijanjem dopunskih sadržaja obogati asortiman ponude proizvoda ili usluga, imajući u vidu troškove koji će nastati, dobit koja će se ostvariti i veličinu tržišta koja će se osvojiti.

(6) **Puna tražnja** opisuje situaciju kada preduzeće ima relativno stabilno tržište i tražnju za proizvodima i kada je plasman osiguran (uglavnom postoji u slučaju proizvodnje po porudžbini). Zadatak marketinga je da se budno prati stanje na tržištu i prisustvo konkurencije. Ovde treba uložiti dosta marketinških napora, znanja i veština da bi se stanje održalo. Potrebno je obezbediti kontinuiranu snabdevenost tržišta, stabilne cene, dobre postprodajne usluge, odnosno zatvoriti sistem ponude i ne dozvoliti poremećaje ulaskom konkurencije.

(7) **Prekomerna tražnja** postoji kada raspoloživi kapaciteti proizvodnje ne mogu da odgovore na apsorpcionu moć tržišta. Zadatak marketinga je da se marketinškim aktivnostima na prvom mestu promocijskim, utiče na smanjenje ili odlaganje tražnje i racionalno korišćenje proizvoda, odnosno utiče na umereniju potrošnju. Jedna od mera koja se često koristi je povećanje prodajnih cena.

(8) **Štetna tražnja** se vezuje za plasman onih proizvoda koji ugrožavaju ljudsko zdravlje (droga, alkohol, duvan, oružje). Zadatak marketinga je da se odgovarajućim promotivnim aktivnostima i demonstracijama štetnosti upotrebe proizvoda ukaže na opasnost konzumiranja i korišćenja takvih proizvoda.⁴⁷

4.2. STRATEGIJSKO PLANIRANJE MARKETINGA

„Strategijsko planiranje je upravljački proces razvijanja i održavanja životne sposobnosti cijeva i sredstava organizacije u odnosu prema mogućnosti njene okoline. Zadatak strategijskog planiranja je da tako prilagodi kompaniju, da obuhvati dovoljno poslova kako bi se održala čak i ako bi neki od njenih poslova bili štetni.“⁴⁸

Proces strategijskog planiranja po poslovnim jedinicama pojedinačno (u marketingu) sastoji se iz sledećih faza:

- Definisane misije;
- Analiza unutrašnjeg i spoljašnjeg okruženja;
- Definisane ciljeva i zadataka marketinga;
- Formulisanje marketing strategije;
- Utvrđivanje marketing programa;
- Primena; i

⁴⁷ Filipović V., Kostić-Stanković M. „Marketing menadžment“, FON, Beograd, 2012, str. 273-274.

⁴⁸ Kotler F. „Marketing menadžment“, Data Status, Beograd, 2006, str. 43.

- Kontrola strategijskog planiranja.

Misija (planiranje pravca akcije) pokazuje zajednički pravac delovanja svih zaposlenih (čemu će težiti u budućnosti) i to kroz određivanje posla kojim žele da se bave i onoga što će ih razlikovati od drugih firmi, odnosno konkurenata. Formulisanje misije marketinga pretpostavlja bliže određivanje programa proizvodnje i prodaje, odnosno proizvoda i usluga, filozofiju preduzeća, profitabilnost prodajnog programa i prodajnih područja, odgovornost prema društvu i korporativni imidž. Faktori koji utiču na misiju marketinga su: veličina preduzeća i lokacija, ciljna tržišta, složenost i dinamičnost okruženja, poslovna, marketing i tehnološka snaga, oblik vlasništva i odgovornosti preduzeća, organizaciona struktura, karakteristike strukture i procesa upravljanja, primena savremenih koncepcija u razvoju organizacione strukture, specifične jake i slabe strane, šanse i pretnje iz okruženja i raspoloživost resursima organizacije.

Misiju čini pet ključnih elemenata: razvoj organizacije, tekuće preferencije vlasnika, praćenje i proučavanje okoline, sredstva organizacije i profesionalna osposobljenost. U definisanju misije učestvuju: marketing menadžer, rukovodioci pojedinih službi i ostali zaposleni u marketingu. Neke kompanije uključuju i kupce. Sadržajem misije određuje se poslovno područje preduzeća. Poslovno područje definiše se pomoću tri dimenzije:

- Grupa kupaca (ciljni kupci) koje će preduzeće opsluživati;
- Potrebe kupca koje će se zadovoljavati; i
- Alternativni postupci zadovoljavanja potreba.

Analiza interne i eksterne okoline nezaobilazan je korak u procesu strategijskog planiranja marketinga. U ovu svrhu najčešće korišćeni metodi su: SWOT analiza, matrica pretnji, matrica povoljnih prilika i matrica izvršenja/važnosti.

Ciljevi i zadaci marketinga utvrđuju se u odnosu na formulisanu misiju marketinga i utvrđenih internih i eksternih mogućnosti. Pri utvrđivanju marketing ciljeva treba imati u vidu: položaj preduzeća na tržištu, pozicioniranost proizvoda u odnosu na konkurentske, učešće na tržištu, sistem distribucije, formiranje cena, sistem komunikacije i mogućnost plasmana na inostranom tržištu. Dobro formulisana marketing koncepcija, strategijski je orijentisana na tri cilja:

- Dostizanje maksimalne koristi za kupca (zadovoljenje potreba);
- Ostvarivanje „optimalne“ dobiti za preduzeće; i
- Zadovoljenje društvenih potreba.

Marketing ciljevi mogu se odrediti kao čisto marketinški i ciljevi sa naglašenom finansijskom komponentom.

a) U realizaciji *čisto marketinških ciljeva*, na početku njihovog ostvarivanja ne treba očekivati veliku zaradu. Kao kriterijumi definisanja ovih ciljeva, uzimaju se mogućnosti i šanse preduzeća, tržišni položaj preduzeća i pozicioniranost proizvoda u odnosu na konkurenciju. U odnosu na položaj preduzeća, na primer, moguće je definisati siedeće ciljeve:

- Proširenje tržišta za postojeće proizvode – brendove (novi kupci za postojeće proizvode),
- Razvoj novih proizvoda – potencijalnih brendova (novi proizvodi za postojeće kupce, novi proizvodi za nova područja plasmana u zemlji i inostranstvu) i
- Napuštanje delova asortimana nekih proizvoda (brenda) ili proizvodnog programa koji ne donose dobit.

b) *Marketinški ciljevi sa naglašenom finansijskom komponentom* su: rast prodaje, povećanje učešća na tržištu, povećanje obima prodaje, povećanje ukupnog prihoda ili uvođenje nove koncepcije u sistem praćenja prodaje (po vrstama proizvoda, kupcima, prodajnim područjima, cenovnim kategorijama, nivou kvaliteta proizvoda, kanalima prodaje u odnosu na troškove prodaje, i drugo). Određivanje cilja sa finansijskim aspektom (na primer povećanje ukupnog prihoda), traži i konkretnije postavljanje dopunskih ciljeva prodajnoj službi, ekonomskoj propagandi i drugim službama marketinga. Finansijski ciljevi u marketingu utvrđuju se za proizvode u fazi zrelosti ili fazi opadanja, odnosno za tzv. proizvode „proizvođače gotovine“. Marketinški ciljevi sa naglašenom finansijskom komponentom iskazuju se kvantitativnim veličinama. Cilj „povećati prinos na investicije za 12%“, bliže određuje konkretne zadatke.

Marketing strategija ukazuje na osnovni pravac aktivnosti i resursa potrebnih za realizaciju postavljenih marketing ciljeva. Marketing strategije usko su povezane sa strategijama tržišta i proizvoda – brendova. Stoga, pri izboru marketing strategije treba analizirati dva parametra: tržište i proizvod. Interni uslovi takođe su bitni, a vezani su za kadrove, organizaciju i finansijska sredstva.

Marketing menadžment pre nego što donese bilo koju marketinšku odluku koja ima strategijski karakter, mora da ima informacije o proceni njene implikacije u odnosu na tržišnu poziciju preduzeća. Stoga, formulisanje marketing strategije mora da se bazira na karakteristikama ciljnog tržišta i konkurencije i pod uticajem administrativnih (državnih) mera. Ključna pitanja koja služe kao smernice u formulisanju i utvrđivanju marketing strategije su:

- Gde su kupci i zašto (ne)kupuju konkretan proizvod?
- Kako kupci kupuju?
- Kako se prodaju konkretni proizvodi (uslovi, način distribucije, usluge u vezi sa proizvodom)?
- Koja je najbolja strategija i politika određivanja cena, u odnosu na dosadašnje poslovanje?
- Kako najbolje uslužiti kupce?
- Šta je predmet ponude?
- Kako su pozicionirani konkretni proizvodi u odnosu na konkurentske?
- U čemu se razlikuju od konkurentskih?
- Koje su prednosti zadovoljavanja potreba kupaca, u odnosu na konkurente?
- Da li treba razvijati nove proizvode?
- Kolika je profitabilnost pojedinih proizvoda, odnosno grupa proizvoda?

- Koji osnovni oblik treba da ima marketing strategija?⁴⁹

Pristupi formulisanju marketing strategija su različiti. Postoje mišljenja da marketing strategija treba da se stvara „*odozdo naviše*“ (da se formuliše na osnovu rezultata istraživanja tržišta i okruženja). Zagovornici ovog pristupa smatraju da taktika treba da diktira strategije. Prema M. Milisavljeviću „taktika se posmatra kao marketing pristup poslovanju, odnosno način konkurentskog razmišljanja o poslovanju sa svrhom da se obezbedi konkurentska prednost“ [1, str. 37.]. Pristup „*odozdo naviše*“ znači da treba detaljno analizirati elemente koji obezbeđuju konkurentsku prednost ili na osnovu kojih se stiče prednost na tržištu. Alokaciju faktora treba vršiti na pravom mestu i u pravo vreme. Pristup „*odozgo naniže*“ podrazumeva najpre formulisanje strategije, a potom njeno raščlanjivanje na pojedinačne programe.

Poslovni uspeh zavisi od preciznosti definisanja strategije i njene efektivne primene. Pored toga, uspeh marketing strategije zavisi i od situacije na tržištu, pojave povoljnih mogućnosti i šansi, (ne)postojanja ograničenja i pretnji itd. Na osnovu analize eksternog i internog okruženja preduzeća stvara i razvija alternativne marketing strategije. Pri izboru alternativnih strategija treba analizirati sledeće elemente: rizik koji može proizvesti primena konkretne strategije, vremensku usklađenost, reakciju konkurenata i/ili kupaca itd.

Marketing program predstavlja neophodno sredstvo za sprovođenje definisanih strategija. Od smernica šta bi se trebalo uraditi, prelazi se na precizno i detaljno utvrđivanje konkretnih akcija. Programom se definiše:

- Šta će se učiniti;
- Ko će to učiniti;
- Kada će se to učiniti i
- Koliko će to koštati.

Primena strateškog plana je neizostavna karika u lancu strategijskog planiranja, jer utvrđivanjem kako nešto treba uraditi nije obezbeđeno i da se to uradi bez greške.

Kontrola strategijskog planiranja podrazumeva praćenje uspešnosti sprovođenja konkretnih strategija i uspostavljanje povretne veze sa sledećom iteracijom marketing planiranja u cilju tzv. strategijskog prilagođavanja.

4.3. MARKETINŠKI INDIKATORI

Iako je strategija brendiranja glavni aspekt ponude jednog proizvoda postoje i drugi aspekti te menadžeri moraju biti spremni da balansiraju između njih posedujući pri tome osećaj za „vrednost“ različitih karakteristika. U okruženju u kojem su funkcionalne razlike između proizvoda i usluga smanjene do tačke kada su skoro neprimetne zbog usvajanja koncepta potpunog upravljanja kvalitetom, brendovi čine osnovu na kojoj se

⁴⁹ Filipović V., Kostić-Stanković M. „Marketing menadžment“, FON, 2012, str. 285.

može graditi značajna razlika između naizgled sličnih ponuda. Konkurentna prednost tada zavisi od toga koliko ste sposobni da zadovoljite ne samo funkcionalnu tražnju potrošača, već i njihove nematerijalne potrebe. U tabeli 4-1 dat je prikaz najvažnijih marketinških indikatora brenda i svrha njihovog utvrđivanja.

Istražujući dinamiku koja stoji iza tržišnog udela, ispitaće se merila svesti, stavova i upotrebe – dakle, glavni faktori koje potrošači upotrebljavaju kada donose odluku o tome da izaberu određeni brend u odnosu na neki drugi. Isto tako, indikatore predstavljaju zadovoljstvo potrošača proizvođača i trgovcima, čija kvantifikacija dobija sve veći značaj među profesionalcima u oblasti marketinga. Najzad, treba razmotriti metriku koja meri preferencije i zadovoljstvo potrošača, uključujući i njihovu spremnost da tragaju za nekim brendom ako je on nedostupan i njihovu sklonost da taj brend preporuče nekom drugom. Marketari sve više smatraju ove elemente za neke od glavnih indikatora budućih promena u udelu.

Tabela 4-1. Metrika u odnosu na konstrukciju, razmatranje i svrhu

Metrika	Konstrukcija	Razmatranja	Svrha
Tržišni udeo po prihodu	Prihod od prodaje kao procenat od prodaje na tržištu.	Obim definisanja tržišta. Analizirani nivoi kanala. Popusti pre i posle. Obuhvaćeni vremenski period.	Merenje konkurentnosti.
Tržišni udeo po jedinici	Prodaja jedinica kao procenat prodaje jedinica na tržištu.	Obim definisanja tržišta. Analizirani nivoi kanala. Popusti pre i posle. Obuhvaćeni vremenski period.	Merenje konkurentnosti.
Relativni tržišni udeo	Tržišni udeo brenda podeljen sa tržišnim udelom najvećeg konkurenta.	Može se koristiti ili udeo po jedinici ili po prihodu.	Ocenjuje se komparativna snaga tržišta.
Indeks razvoja brenda (BDI)	Prodaja brenda u određenom segmentu u poređenju sa prodajom tog brenda na celom tržištu.	Može se koristiti ili udeo po jedinici ili po prihodu.	Regionalne ili segmentirane razlike u kupovini i potrošnji brenda.
Indeks razvoja kategorije (CDI)	Prodaja kategorije u određenom segmentu u poređenju sa prodajom te kategorije na celom tržištu.	Može se koristiti ili udeo po jedinici ili po prihodu.	Regionalne ili segmentirane razlike u kupovini i potrošnji brenda.
Razlaganje tržišnog udela	Udeo prodora * Udeo tražnje * Indeks intenziteta upotrebe	Može se zasnivati ili na udelu po jedinici ili po prihodu. Obuhvaćeni vremenski period.	Izračunavanje tržišnog udela. Analiza konkurencije. Analiza istorijskih trendova. Formulisanje ciljeva marketinga.

Metrika	Konstrukcija	Razmatranja	Svrha
Tržišna penetracija	Kupci proizvoda jedne kategorije kao procenat ukupne populacije.	Zasnovan na populaciji. Stoga razmatranje jedinice/prihoda nije relevantno.	Meri se prihvatanje kategorije od strane definisane populacije.
Penetracija brenda	Kupci proizvoda jednog brenda kao procenat ukupne populacije	Zasnovan na populaciji. Stoga razmatranje jedinice/prihoda nije relevantno.	Meri se prihvatanje brenda od strane definisane populacije
Udeo penetracije	Udeo prodora kao procenat tržišnog prodora.	Komponenta formule tržišnog udela.	Komparativno prihvatanje brenda u okviru kategorije.
Udeo tražnje	Kupovina brenda kao procenat ukupne kupovine kategorije koji su kupili kupci tog brenda.	Može biti zasnovan na udelu po jedinici ili po prihodu. Može da raste čak iako prodaja opada, zadržavajući samo najlojalnije potrošače.	Nivo odanosti brendu koji pokazuju njegovi postojeći potrošači.
Indeks intenziteta upotrebe	Kupovina kategorije od strane potrošača brenda u odnosu na kupovinu u toj kategoriji od strane prosečnog potrošača u toj kategoriji	Može se koristiti ili udeo po jedinici ili po prihodu.	Meri se relativno korišćenje kategorije od strane potrošača određenog brenda.
Hijerarhija efekata	Svest; stavovi, uverenja; važnost; namera da proba; kupi; iskusi, ponovi.	Čvrst redosled se često krši i može biti obrnut.	Određuju se ciljevi marketinga i oglašavanja. Razumeva se fazni tok procesa odlučivanja potrošača.
Svest (AAU)	Procenat ukupne populacije koja je svesna nekog brenda.	Da li je ta svest podstaknuta ili ne?	Razmatra ko je čuo za taj brend.
Prva pomisao	Prvi brend koji se uzima u obzir.	Može biti podložno najnovijem oglašavanju ili iskustvu.	Istaknutost brenda.
Svest o oglašavanju	Procenat od ukupne populacije koji je svestan oglašavanja nekog brenda.	Može da varira u zavisnosti od rasporeda, dosega i učestalosti oglašavanja.	Jedna od mera efekata oglašavanja. Može da ukazuje na kapacitet oglasa da privuče pažnju („zaustavna moć“).

Metrika	Konstrukcija	Razmatranja	Svrha
Znanje	Procenat populacije koji ima znanje o proizvodu i seća se njegovog oglašavanja.	Nije formalna metrika. Da li je to znanje podstaknuto ili ne?	Stepen poznavanja proizvoda a ne samo njegovog imena.
Uverenja	Stavovi potrošača ili klijenata o proizvodu, koji se obično prikupljaju putem ankete, često u vidu ocena na skali.	Potrošači/klijenti mogu da imaju uverenja sa različitim stupnjevima ubeđenja.	Percepcija brenda po svojstvu.
Kupovne namere	Verovatnoća namere da se kupi.	Da bi se procenila verovatnoća kupovine, prikupiti i analizirati ocene izjavljenih namera (npr. dve najviše procene na skali).	Meri se raspoloženje za kupovinom pre same kupovine.
Kupovne navike	Učestalost kupovine. Količine koje se uobičajno kupuju.	Može značajno da varira od jedne do druge kupovine.	Pomaže da se identifikuju intenzivni korisnici.
Lojalnost	Merenja uključuju udeo tražnje, spremnost da se plati dodatna cena, spremnost da se traži.	„Lojalnost“ po sebi nije formalna metrika, nego određene metrike mere aspekte ove dinamike. Ulazak novih proizvoda može da promeni nivo lojalnosti.	Identifikuje se osnovni tok budućeg prihoda.
Spremnost da se preporuči	Uglavnom se meri ocenjivanjem na skali od 1 do 5.	Uticao nije linearan.	Pokazuje se snaga lojalnosti, potencijalni uticaj na druge.
Zadovoljstvo potrošača	Uglavnom se meri na skali od 1 do 5, na kojoj potrošači izjavljuju svoje zadovoljstvo brendom po opštim ili specifičnim karakteristikama.	Podložno pristrasnosti odgovora. Dobijaju se pogledi sadašnjih potrošača, a ne onih izgubljenih. Zadovoljstvo je jedna funkcija očekivanja.	Ukazuje na verovatnoću ponovne kupovine. Izveštaji o nezadovoljstvu pokazuju aspekte koje je potrebno unaprediti da bi se ojačala lojalnost.
Spremnost za potragom	Procenat potrošača koji je spreman da odloži kupovinu, promeni radnju ili smanji količinu da bi se izbegla promena brenda.	Teško se meri.	Ukazuje se na značaj pokrivenosti distribucije.

Izvor: Fariris P., Bendle N., Pfeifer P., Reibstein D. „Key Marketing Metrics“, Wharton School Publishing, 2009, str. 11-13.

4.4. TRŽIŠNI UDEO

Tržišni udeo je indikator koliko dobro radi neka firma u odnosu na svoje konkurente. Ova metrika, dopunjena promenama u prihodu od prodaje, pomaže menadžerima da procene i primarnu i selektivnu tražnju na svojim tržištima. Drugim rečima, ona im omogućava da donose procene ne samo o ukupnom rastu ili padu tržišta već i o trendovima u potrošačkoj selekciji među raznim konkurentima. Opšte uzev, rast prodaje koji je rezultat primarne tražnje (ukupnog rasta na tržištu) jeftiniji je i profitabilniji od rasta koji je postignut uzimanjem udela od konkurencije. Suprotno tome, gubitak tržišnog udela može signalizirati ozbiljne dugoročne probleme na koje treba odgovoriti strateškim prilagođavanjem. Firme koje imaju tržišni udeo ispod određenog nivoa mogu biti neodržive. Slično tome, u okviru proizvodne linije jedne firme trendovi udela tržišta pojedinačnih proizvoda smatraju se ranim indikatorima budućih šansi ili problema.

Tržišni udeo je procenat tržišta (definisnog ili prema jedinicama ili prema prihodu) koji se odnosi na određeni entitet.

$$\text{Tržišni udeo po jedinici (\%)} = \frac{\text{Prodaja jedinica (N)}}{\text{Ukupna prodaja jedinica na tržištu (N)}}$$

$$\text{Tržišni udeo po prihodu (\%)} = \frac{\text{Prihod od prodaje (€)}}{\text{Ukupan tržišni prihod (€)}}$$

Marketari treba da budu sposobni da prevedu mete prodaje u tržišni udeo zato što će to pokazati da li će se predviđanja ostvariti rastom tržišta ili uzimanjem udela od konkurencije. Ovo drugo će biti uvek teže postići. U konkurentnom okruženju pažljivo se prate znaci promena u tržišnom udelu, što često dovodi do nekih strateških ili taktičnih postupaka.

Formula tržišnog udela po jedinici, naravno, može reorganizovati tako da se kako prodaja jedinica tako i ukupna prodaja jedinica na tržištu dobiju iz druge dve varijable, kao što se vidi ovde:

$$\text{Prodaja jedinica (N)} = \text{Tržišni udeo po jedinici (\%)} * \text{Ukupna prodaja jedinica na tržištu (N)}$$

$$\text{Ukupna prodaja jedinica na tržištu (N)} = \frac{\text{Prodaja jedinica (N)}}{\text{Tržišni udeo po jedinici (\%)}}$$

Tržišni udeo po prihodu: Tržišni udeo po prihodu razlikuje se od tržišnog udela po jedinici po tome što on odražava cene po kojima se prodaje roba. U stvari, relativno jednostavan način da se izračuna relativna cena jeste taj da se podeli tržišni udeo po prihodu sa tržišnim udelom po jedinici.

$$\text{Tržišni udeo po prihodu (\%)} = \frac{\text{Prihod od prodaje (EUR)}}{\text{Ukupan tržišni prihod od prodaje (EUR)}}$$

Veoma je važno precizno definisanje tržišta. Ako kompanija definiše svoje tržište suviše široko, može se dogoditi da razvodni svoj fokus. Ako ga pak definiše suviše usko, propustiće svoje šanse i dopustiti da se ostvari pretnja da ona bude nevidljiva. Da bi se izbegle ove zamke, menadžerima se kao prvi korak kod izračunavanja udela tržišta savetuje da definišu tržište svoje delatnosti u pogledu prodaje po jedinici ili po prihodu za posebnu listu konkurenata, proizvoda, kanala prodaje, geografskog područja, potrošača i vremenskih termina.

Isto tako, parametri podataka moraju biti pažljivo definisani. Iako je tržišni udeo verovatno najvažnije pojedinačno marketinško merilo, ne postoji opšteprihvaćeni najbolji metod za njegovo izračunavanje. To je nezgodno zato što različiti metodi mogu da daju ne samo različite izračune tržišnog udela u datom trenutku, već široko divergentne trendove tokom vremena. Razlozi za ove disparitete leže u tome što se udeo posmatra kroz različite objektivne (jedinice ili novac), što se merenje vrši na različitim mestima u lancu (isporuka od strane proizvođača naspram kupovine od strane potrošača), što se tržište različito definiše (obuhvat konkurentnog univerzuma) i što se prave greške u merenju. U situacionoj analizi, koja čini temelje strateških odluka, menadžeri moraju biti sposobni da razumeju i objasne ove varijacije.

Konkurentna dinamika u automobilske industriji, a posebno u General Motorsu (GM), ilustruje svu složenost koju podrazumeva kvantifikacija tržišnog udela.

„Sa padom tržišnog udela u prva dva meseca ove godine, sa 27, na 24,9%, što je najniži nivo od dvomesečnog štrajka koji je zatvorio kompaniju 1998. godine, GM kao celina očekuje neto gubitak od 846 miliona dolara u prvom kvartalu.“

U osvrtnu na ovu izjavu, objavljenu u *Business Week* 2005. godine, menadžer marketinga može odmah postaviti nekoliko pitanja:

- Da li ove brojke predstavljaju tržišni udeo po jedinici (automobilu) ili po prihodu (novcu)?
- Da li ovaj trend važi za tržišni udeo i po jedinici i po prihodu GM?
- Da li je tržišni udeo po prihodu računat pre ili posle rabata i popusta u GM?
- Da li podaci o prodaji odslikavaju fabričke isporuke, što je direktno povezano sa tekućim bilansom uspeha proizvođača, ili odslikavaju prodaju kupcima, što je ublaženo zalihama kod dilera automobila?
- Da li je pad u tržišnom udelu praćen ekvivalentnim padom procenta prodaje ili je promenjena ukupna veličina tržišta?

Menadžeri moraju da odrede da li je navedeni tržišni udeo zasnovan na podacima o isporuci, na kanalima isporuke, na maloprodajnim cenama, na ispitivanju potrošača ili na podacima iz drugih izvora. Ponekad iznos udela može predstavljati kombinaciju podataka (npr. stvarnu isporuku firme za razliku od procenjene prodaje konkurencije dobijene na osnovu ispitivanja). Ukoliko je potrebno, menadžeri moraju uzeti

u obzir i razlike u kanalima.⁵⁰

U analiziranju kratkoročne tržišne dinamike, kao što su efekti promocije ili nedavne promene cena, menadžerima se može činiti da je korisno da se udeo tržišta izmeri u kratkom vremenskom periodu. Međutim, kratkoročni podaci generalno daju malu mogućnost za selekciju korisnih informacija. Nasuprot tome, podaci koji obuhvataju duži vremenski period biće stabilniji, ali mogu da zamagle važne nedavne promene na tržištu. Primenjen šire, ovaj princip važi i za skupljanje podataka prema geografskim područjima, tipovima kanala i potrošačima. Kada se biraju tržišta i vremenski periodi koji će se analizirati, menadžeri moraju napraviti najbolji izbor u pogledu vrste signala koji im je najvažniji.

4.5. RELATIVNI TRŽIŠNI UDEO I TRŽIŠNA KONCENTRACIJA

Relativni tržišni udeo nudi način za utvrđivanje referentnog udela firme ili brenda u odnosu na svog najvećeg konkurenta, što omogućava menadžerima da uporede relativnu tržišnu poziciju širom različitih proizvodnih tržišta. Relativni tržišni udeo dobija na značaju iz studija – premda kontroverznih – koje tvrde da su veći igrači na tržištu profitabilniji od svojih konkurenata. *Boston Consulting Group* (BCG) je dalje popularizovao ovu metriku u svojoj čuvenoj matrici relativnog udela i rasta tržišta (slika 4-1).



Slika 4-1. Matrica BCG-a

⁵⁰ *Business Week*, 2005.

U ovoj matrici BCG-a jedna osa predstavlja relativni tržišni udeo – surogat za jaku konkurentnost. Druga predstavlja rast tržišta – surogat za potencijal. Duž obe dimenzije proizvodi su klasifikovani kao visoki ili niski, smešteni u jedan od četiri kvadrata. U tradicionalnoj interpretaciji ove matrice proizvodi sa relativno visokim tržišnim udelom na rastućim tržištima smatrali bi se „zvezdama“, što znači da ih treba podržati snažnim investicijama. Novac za investicije bi se mogao skupiti od „krava muzara“, tj. od proizvoda sa visokim tržišnim udelom na spororastućim tržištima. Proizvodi označeni kao „problematična deca“ možda imaju potencijal za budući rast, ali imaju slabu konkurentnu poziciju. Konačno, „psi“ nemaju ni jaku konkurentnu poziciju ni potencijal za rast.

$$\text{Relativni tržišni udeo (I) (\%)} = \frac{\text{Tržišni udeo brenda (€, N)}}{\text{Tržišni udeo najvećeg konkurenta (€, N)}}$$

Relativni tržišni udeo može se izračunati i tako da se podeli prodaja brenda (€, N) sa prodajom najvećeg konkurenta (€, N) zato što se zajednički faktor ukupne tržišne prodaje (ili prihoda) poništava.

Da bismo objasnili, slikovit je sledeći primer: Tržište malih gradskih automobila čini pet igrača (tabela 4-2).

Tabela 4.2. Tržište malih gradskih automobila

	Prodane jedinice (u hiljadama)	Prihod EUR (u hiljadama)
Zipper	25	375.000
Twister	10,0	200.000
A-One	7,5	187.500
Bowlz	5	125.000
Chien	2,5	50.000
Ukupno tržište	50,0	937.500

Na tržištu malih gradskih automobila menadžeri kompanije *A-One* žele da znaju koliki je tržišni udeo njihove firme u odnosu na najvećeg konkurenta. Ovo mogu da izračunaju na osnovu prihoda ili prodaje broja jedinica.

Računato u jedinicama, *A-One* prodaje 7.500 automobila godišnje. *Zipper*, lider na tržištu, prodaje 25.000 automobila. Tako je tržišni udeo *A-One* izračunat na osnovu jedinica $7.500/25.000$ ili $0,30$. Do iste ove brojke dolazimo i ako prvo izračunamo udeo firme *A-One* ($7.500/50.000 = 0,15$) i udeo *Zippera* ($25.000/50.000 = 0,50$), a onda podelimo udeo kompanije *A-One* sa udelom *Zippera* ($0,15/0,50 = 0,30$).

Računato po prihodu, *A-One* generiše 187,5 miliona eura godišnje prodajom kola. *Zipper*, lider na tržištu, generiše 375 miliona eura. Na ovaj način, računato po prihodu, relativni tržišni udeo firme *A-One* je $185,5/375$ miliona eura, odnosno 0,5. Zbog komparativno viših prosečnih cena svojih kola, relativni tržišni udeo meren prihodom je veći nego onaj meren jedinicama.

Tabela 4-3. Tržišni udeo: mali gradski automobili

	Prodate jedinice (u hiljadama)	Tržišni udeo u jedinicama (%)	Prihodi EUR (u hiljadama)	Udeo u prihodima (%)
Zipper	25,0	50,0	375.000	40,0
Twister	10,0	20,0	200.000	21,3
A-One	7,5	15,0	187.500	20,0
Bowlz	5,0	10,0	125.000	13,3
Chien	2,5	5,0	50.000	5,3
Ukupno tržište	50,0	100,0	937.500	100

Računato u jedinicama, koncentracijski odnos tri firme je $50\% + 20\% + 15\% = 85\%$. Računato po prihodu, koncentracijski odnos je $40\% + 21,3\% + 20\% = 81,3\%$.⁵¹

Kao i uvek, odgovarajuća definicija tržišta i upotreba komparativnih podataka predstavljaju ključne preduslove za dobijanje smislenih rezultata. Tako je položaj u tržišnom udelu: Položaj brenda na tržištu kad se konkurenti poređaju po veličini, pri čemu je onaj pod brojem 1 najveći.

4.6. INDEKS RAZVOJA BRENDIA I INDEKS RAZVOJA KATEGORIJE

Svrha utvđivanja indeksa razvoja brenda i indeksa razvoja kategorije je da se razumeju relativne performanse jednog brenda ili kategorije u okviru jedne posebne grupe potrošača.

Indeksi razvoja brenda i kategorije pomažu da se identifikuju slabi i jaki segmenti (obično demografski ili geografski) za određene brendove ili kategorije roba i usluga. Na primer, posmatranjem CDI-a (indeksa razvoja kategorije) marketari mogu utvrditi da stanovnici Škotske kupuju dva puta više CD-ova narodne muzike po glavi stanovnika u odnosu na prosek za sve stanovnike Velike Britanije, dok potrošači koji žive na jugoistoku

⁵¹ Fariris P., Bendle N., Pfeifer P., Reibstein D. „Key Marketing Metrics“, Wharton School Publishing, 2009, str. 19

kupuju manje od proseka. Ovo bi bila korisna informacija ako bi se želelo lansiranje kampanja za novog izvođača narodne muzike. S druge strane, ako bi menadžeri otkrili da određeni brend ima nizak indeks razvoja brenda u segmentu koji ima visok CDI za tu kategoriju, mogli bi se zapitati zašto taj brend pokazuje tako slabe performanse u tako obećavajućem segmentu.⁵²

Indeks razvoja brenda (*brand development index* ŠBDI]) kvantifikuje koliko su dobre performanse jednog brenda u okviru jedne posebne grupe potrošača, u poređenju sa njegovim prosečnim performansama među svim potrošačima.

$$\text{Indeks razvoja brenda (I)} = \frac{\text{ŠProdaja brenda grupi (N)/ Domaćinstva (N) u toj grupi]}{\text{ŠUkupna prodaja brenda (N)/ Ukupno domaćinstava (N)}}$$

Indeks razvoja kategorije (*category development index* ŠCDI]) meri performanse prodaje jedne kategorije roba ili usluga u okviru jedne posebne grupe, u poređenju sa prosečnim performansama te kategorije među svim potrošačima.

$$\text{Indeks razvoja kategorije (I)} = \frac{\text{ŠProdaja kategorije grupi (N)/ Domaćinstva (N) u toj grupi]}{\text{ŠUkupna prodaja kategorije (N)/ Ukupno domaćinstava (N)}}$$

Indeksi razvoja brenda i kategorije korisni su za razumevanje specifičnih segmenata potrošača u odnosu na tržište kao celinu. Premda su ovde definisani s obzirom na domaćinstva, ovi se indeksi mogu izračunati i za potrošače, klijente, kompanije i druge entitete.

Indeks razvoja brenda (BDI) je mera prodaje brenda po osobi ili po domaćinstvu u okviru posebne grupe određene demografijom ili geografijom, u poređenju sa prosečnom prodajom brenda po osobi ili po domaćinstvu na tržištu kao celini. Njegova se upotreba može ilustrovati ovakvim primerom: može se postaviti hipoteza da je prodaja testenina „NAZIV“ veća u Italiji odakle potiče ovaj brend nego u ostalim evropskim državama. Ova hipoteza se može kvantitativno testirati izračunavanjem BDI-a za Italiju, za kompanije, ili drugi primer.

Primer: (URADITI TABELU)

Primer: Oaties je jedan mali brend žitarica za doručak. U domaćinstvima bez dece njegova prodaja iznosi jednu kutiju nedeljno na 100 domaćinstava. U celokupnoj populaciji Oatiesova prodaja iznosi jednu kutiju nedeljno na 80 domaćinstava. Ovo se izražava kao 1/100 paketa u segmentu domaćinstava bez dece prema 1/80 paketa u celokupnoj populaciji.

$$\text{BDI} = \frac{\text{(Prodaja brenda/Domaćinstva)}}{\text{(Ukupna prodaja brenda/Domaćinstva)}} = \frac{1/100}{1/80} = 0,8$$

⁵² Fariris P., Bendle N., Pfeifer P., Reibstein D. „Key Marketing Metrics“, Wharton School Publishing, 2009, str. 22.

Performanse *Oatiesa* su malo lošije u domaćinstvima bez dece nego na tržištu u celini.⁵³

Slično konceptu BDI-a, indeks razvoja kategorije ukazuje na to gde ta kategorija pokazuje snagu ili slabost u odnosu na svoje ukupne performanse. Na primer, Boston u Sjedinjenim Državama ima veliku potrošnju sladoleda po glavi stanovnika. Francuska i Italija imaju veću potrošnju vina po glavi stanovnika nego Srbija ili Mađarska.

Kod izračunavanja BDI ili CDI od vitalne je važnosti precizna definicija segmenta koji se proučava. Segmenti su često ograničeni geografski, ali oni se mogu definisati na bilo koji način za koji se mogu dobiti podaci.

4.7. PENETRACIJA

Penetracija je mera popularnosti brenda ili kategorije. Definiše se kao broj ljudi koji kupuju određeni brend ili kategoriju u datom periodu, podeljen sa veličinom relevantne populacije na tom tržištu.

Menadžeri često moraju da odluče da li da povećaju prodaju tako što će preuzeti postojeću kategoriju korisnika od svoje konkurencije ili tako što će širiti ukupnu populaciju korisnika kategorije, privlačeći nove potrošače na to tržište. Metrika penetracije pomaže tako što ukazuje koja bi od ovih strategija najviše odgovarala i pomaže menadžerima da prate uspeh tih strategija. Ove jednačine mogu da se izračunaju i za korišćenje umesto za kupovinu.

$$\text{Tržišna penetracija (\%)} = \frac{\text{Potrošači koji su kupili neki proizvod u toj kategoriji (N)}}{\text{Ukupna populacija (N)}}$$

$$\text{Penetracija brenda (\%)} = \frac{\text{Potrošači koji su kupili određeni brend (N)}}{\text{Ukupna populacija (N)}}$$

$$\text{Udeo penetracije (\%)} = \frac{\text{Penetracija brenda (\%)}}{\text{Tržišna penetracija (\%)}}$$

$$\text{Udeo penetracije (\%)} = \frac{\text{Potrošači koji su kupili određeni brend (N)}}{\text{Potrošači koji su kupili neki proizvod u toj kategoriji (N)}}$$

Dve ključne mere popularnosti nekog proizvoda jesu stopa penetracije i udeo penetracije. Stopa penetracije (koja se zove i penetracija, penetracija brenda ili tržišna penetracija, zavisno od konteksta) jeste procenat relevantne populacije koja je kupila dati brend ili kategoriju najmanje jednom u posmatranom periodu.

⁵³ O tome videti više: Pfeifer P. E., Haskins M. E., Conroy R. M. „Customer Lifetime Value Customer Profitability and the Treatment of Acquisition Spending“, *Journal of Management Issues*, 2005, No. 17(1), pp. 11-25.

Primer: U periodu od jednog meseca, na tržištu od 20.000 domaćinstava, 800 domaćinstava je kupilo prašak za veš Ariel.

$$\text{Penetracija brenda Ariela} = \frac{\text{Potrošači Ariela}}{\text{Ukupna populacija}} = \frac{800}{20.000} = 4\%$$

Za razliku od stope penetracije, udeo penetracije jednog brenda se određuje poređenjem populacije potrošača tog brenda sa brojem potrošača za tu kategoriju na celom relevantnom tržištu. I ovde, da bi se neko smatrao potrošačem morao je da kupi taj brend ili kategoriju najmanje jednom u datom periodu.

$$\text{Udeo penetracije (\%)} = \frac{\text{Penetracija brenda (\%)}}{\text{Tržišna penetracija (\%)}}$$

Primer: Da se vratimo tržištu praška za veš. U mesecu u kojem je 800 domaćinstava kupilo Ariel, 4.000 domaćinstava je kupilo najmanje jedan proizvod nekog drugog brenda u ovoj kategoriji. Ovo nam omogućava da izračunamo udeo penetracije Ariela.

$$\text{Udeo penetracije Ariela} = \frac{\text{Potrošači Ariela}}{\text{Potrošači kategorije (N)}} = \frac{800}{4.000} = 20\%$$

Odnos udela penetracije i tržišnog udela: Tržišni udeo se može izračunati kao proizvod tri komponente: udela penetracije, udela tražnje i indeksa intenziteta korišćenja.

$$\text{Tržišni udeo (\%)} = \text{udeo penetracije (\%)} * \text{udeo tražnje (\%)} * \text{indeks intenziteta upotrebe (I)}$$

Udeo tražnje: Procenat potreba potrošača u jednoj kategoriji koji zadovoljava dati brend ili proizvod.

Indeks intenziteta upotrebe: Mera koja pokazuje koliko intenzivno ljudi koji koriste određeni proizvod koriste celu kategoriju tih proizvoda.

U svetlu ovih odnosa menadžeri mogu da upotrebe ovo razlaganje tržišnog udela kako bi otkrili udeo penetracije s obzirom na druge inpute.

$$\text{Udeo penetracije (\%)} = \frac{\text{Tržišni udeo (\%)}}{\text{ŠIndeks intenziteta upotrebe (I) * Udeo tražnje (\%)}}$$

Primer: Brend žitarica Eat Wheats ima u Urbanopolisu 6% udela u tržištu. Indeks intenziteta upotrebe za žitarice Eat Wheats u Urbanopolisu je 0,75. Njihov udeo u zahtevima je 40%. Iz ovih podataka se može izračunati udeo penetracije za brend žitarica Eat Wheats u Urbanopolisu.

$$\text{Udeo penetracije} = \frac{\text{Tržišni udeo}}{\text{Indeks intenziteta upotrebe} * \text{Udeo tražnje}}$$

$$\text{Udeo penetracije} = \frac{6\%}{(0,75 * 40\%)} = \frac{6\%}{0,30} = 20\%$$

Period vremena u kojem neka kompanija meri penetraciju može da ima značajan uticaj na stopu penetracije. Na primer, čak i među najpopularnijim brendovima detrdženata, mnogi se ne prodaju na nedeljnoj bazi. Što je vremenski period u kojem je definisana penetracija kraći, menadžeri mogu da očekuju da stope penetracije padaju. Suprotno ovome, udeo penetracije je manje podložan ovoj dinamici zato što on predstavlja poređenje između brendova, u okviru čega i efekti kratkog perioda mogu da padaju približno ravnomerno.⁵⁴

4.8. UDEO TRAZNJE

Udeo tražnje, poznat kao i udeo novčanika, izračunava se isključivo među kupcima određenog brenda. U okviru ove grupe on predstavlja procenat obavljenih kupovina u okviru relevantne kategorije, izračunat za dati brend.

$$\text{Udeo tražnje po jedinicama (\%)} = \frac{\text{Kupovina brenda (N)}}{\text{Ukupan broj kupovina kategorije od strane kupaca brenda (N)}}$$

$$\text{Udeo tražnje po prihodu (\%)} = \frac{\text{Kupovina brenda (€)}}{\text{Ukupan broj kupovina kategorije od strane kupaca brenda (€)}}$$

Mnogi marketari smatraju da je udeo tražnje ključna mera za lojalnost. Ova metrika može da utiče na odluku neke firme o tome da li će svoje resurse usmeriti na napore da proširi kategoriju ili će preuzeti potrošače svojih konkurenata ili će, pak, povećati udeo tražnje kod svojih postojećih potrošača. U suštini, udeo tražnje je udeo tržišta nekog brenda na tržištu koje je usko definisano kao ljudi koji su već kupili taj brend.

Udeo tražnje se sve više koristi da opiše lojalnost potrošača u smislu ponašanja (nasuprot stavovima).

Pri izračunavanju udela tražnje marketari mogu da uzmu u obzir ili novac ili jedinice. Međutim, moraju da budu sigurni u to da je njihov indeks intenziteta upotrebe dosledan tom izboru.

Najbolji način da se razmišlja o udelu tražnje jeste kao o prosečnom tržišnom udelu koji jedan proizvod uživa među potrošačima koji ga kupuju.

⁵⁴ O tome videti više: Pfeifer P. E., Haskins M. E., Conroy R. M. „Customer Lifetime Value Customer Profitability and the Treatment of Acquisition Spending“, *Journal of Management Issues*, 2005, No. 17(1), pp. 11-25.

Primer: U datom mesecu jedinična kupovina keksa Jaffa iznosila je 800.000 kutija. U okviru domaćinstava koja su kupila keks Jaffa ukupna kupovina keksa iznosila je 2.000.000 kutija.

$$\text{Udeo tražnje} = \frac{\text{Kupovina Jaffa}}{\text{kupovina u kategoriji od strane potrošača Jaffa}} \\ = \frac{800.000}{2.000.000} = 40\%$$

$$\text{Udeo tražnje} = \frac{\text{Kupovina keksa Jaffa}}{\text{kupovina u kategoriji od strane potrošača keksa Jaffa}} = \frac{800.000}{2.000} = 40\%$$

Udeo tražnje je koristan i u analiziranju ukupnog tržišnog udela. Kao što je prethodno već navedeno, on je važan deo formulisanja tržišnog udela.

Tržišni udeo = udeo penetracije * udeo tražnje * indeks intenziteta upotrebe

Udeo tražnje može se izračunati i indirektno tako što će se razložiti tržišni udeo.

$$\text{Udeo tražnje} = \frac{\text{Tržišni udeo}}{(\text{Indeks intenziteta upotrebe} * \text{Udeo penetracije})} = \frac{8\%}{(1 * 20\%)} = \frac{8\%}{20\%} = 40\%$$

Treba primetiti da su u ovom primeru i tržišni udeo i indeks intenziteta upotrebe definisani u istim pojmovima (jedinice ili prihodi). U zavisnosti od definicije ove dve metrike izračunati udeo tražnje biće ili u jedinicama (%) ili u prihodima (%).

Neki marketari žude za pozicijom „niše“ koja donosi visok tržišni udeo kroz kombinaciju niske penetracije i visokog udela tražnje. Drugim rečima, oni traže relativno mali broj potrošača, ali veoma lojalnih. Međutim, pre nego što se krene sa ovom strategijom, treba da se razmotri fenomen poznat kao „dupla opasnost“. Opšte uzev, dokazi upućuju da je teško postići visoko učešće tražnje a da se ne dosegne i visoki udeo penetracije. Jedan od razloga leži u tome što su proizvodi sa velikim tržišnim udelom generalno široko dostupni, dok oni sa malim tržišnim udelom to nisu. Prema tome, za potrošače može biti teško da održe lojalnost prema brendu sa malim tržišnim udelom.

U datom periodu neki kupci će kupiti samo jedan brend u okviru kategorije, dok će drugi kupiti dva ili više. Pri procenjivanju lojalnosti datom brendu, marketari mogu da razmotre prosečan broj brendova koji su kupili potrošači tog brenda u odnosu na prosečan broj koji su kupili svi potrošači u toj kategoriji.

Primer: Među 10 potrošača čokolada, šest je kupilo brend Milka, šest je kupilo brend Nestle, a četiri brend Nestle. Na ovaj način 10 potrošača je kupilo ukupno 16 brendova (6+6+4), donoseći prosek od 1,6% brenda po potrošaču.

Tragajući za procenom lojalnosti potrošača, menadžer brenda Milka primećuje da je od šest potrošača njegove firme, tri kupilo samo Milku dok su dva kupila i Milku i Nestle. Nijedan Milkin potrošač nije kupio Štark. Tako je 5 Milka potrošača kupilo 7 brendova (+1+1+1+2+2), što čini prosek od od 1,6% (odnosno 7/5) brenda po potrošaču. Upoređujući prosečnog kupca te kategorije, koji kupuje 1,5 brenda, Milkini kupci su nešto lojalniji.

Stoga su veoma interesantni indikatori stopa ponavljanja i stopa ponovne kupovine. **Stopa ponavljanja je procenat potrošača jednog brenda u datom periodu koji su potrošači tog brenda i u narednom periodu. Stopa ponovne kupovine je procenat potrošača jednog brenda koji i prilikom svoje sledeće kupovine kupuje taj brend.**

Važnost stope ponavljanja zavisi od obuhvaćenog vremenskog perioda. Posmatranje vrednosti kupovine tokom jedne nedelje neće biti naročito poučno. U posmatranoj kategoriji većina potrošača kupuje nedeljno samo jedan brend. Nasuprot ovome, tokom perioda od nekoliko godina potrošači će možda kupiti nekoliko brendova koje ne preferiraju, u situacijama kada ne mogu da nađu brend kojem žele da budu lojalni. Zbog toga pravi period za razmatranje zavisi od proizvoda koji se posmatra i od učestalosti po kojoj se on kupuje. Savetuje se marketarima da vode računa o tome da izaberu neki smisleni period.

4.9. SVEST, STAVOVI I KORIŠĆENJE (AAU): METRIKA HIJERARHIJE EFEKATA

Studije o svesti, stavovima i korišćenju (AAU) omogućuju marketarima da kvantifikuju stepen i trendove znanja, percepcija, uverenja, namera i ponašanja potrošača. U nekim kompanijama rezultate ovih studija nazivaju i „podacima za praćenje“ zato što se oni koriste da bi se pratile dugoročne promene u svesti, stavovima i ponašanju potrošača.

Studije AAU su najkorisnije kada se njihovi rezultati porede sa jasno određenim konkurentom. Ovaj benchmark može da obuhvata podatke iz prethodnih perioda, drugih tržišta ili konkurenata.

Metrika svesti, stavova i korišćenja blisko je povezana sa onim što se naziva hijerarhijom efekata, tj. pretpostavkom da potrošači napreduju kroz sekvencijalne faze od nepostojanja svesti, preko prve kupovine jednog proizvoda, do lojalnosti brendu (videti sliku 4-2). Informacije o stavovima i uverenjima pružaju uvid u pitanje zašto određeni korisnici više vole ili ne vole neke brendove.

4.9.1. Svest i znanje

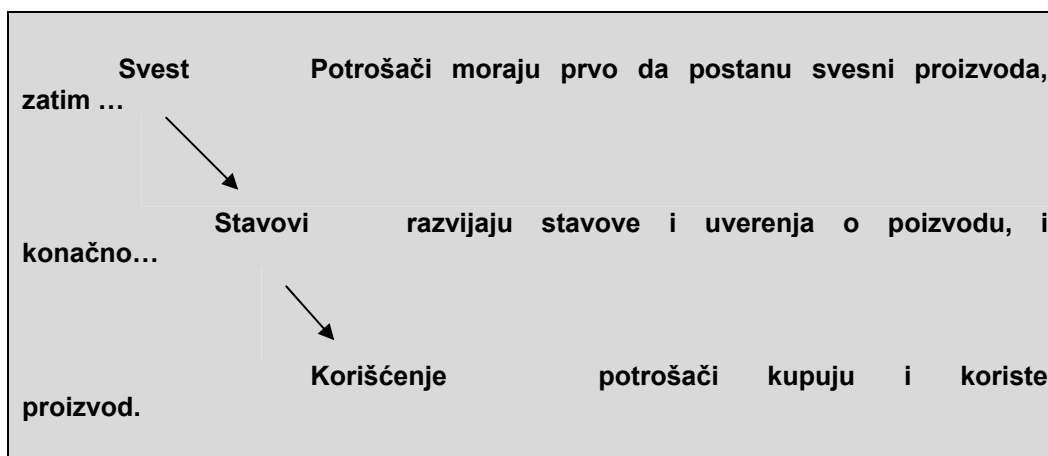
Marketari ocenjuju različite nivoe svesti u zavisnosti od toga da li je potrošač u datoj studiji podstaknut kategorijom proizvoda, brendom, oglašavanjem ili korišćenjem.

Svest: Procenat potencijalnih potrošača ili potrošača koji prepoznaju – ili imenuju – dati brend. Marketari mogu da istražuju prepoznatljivost brenda na nivou „pomoći“ ili „podsticaja“.

Prvo na pameti: Prvi brend koji potrošaču pada na pamet kada mu se postavi nepodsticajno pitanje o nekoj kategoriji. Može se izmeriti procenat potrošača kojima je dati brend prvi na pameti.

Svest o oglašavanju: Procenat ciljanih potrošača ili firmi koji iskazuju svest (potpomognutu ili nepotpomognutu) o oglašavanju brenda.

Znanje o brendu/proizvodu: Procenat ispitanih potrošača koji su pokazali specifična znanja ili uverenja o brendu ili proizvodu.



Slika 4-2. Svest, stavovi i korišćenje: hijerarhija efekata

4.9.2. Stavovi

Merenje stavova bavi se reakcijom potrošača na brend ili proizvod. Stav je kombinacija onoga što potrošači veruju i koliko su čvrsti u svom uverenju:

- Stavovi/sviđanje/slika;
- Prepoznata isplativost (vrednost za novac);
- Prepoznat kvalitet/cenjenje;
- Relativno prepoznat kvalitet;
- Namere;
- Namera da se kupi.

4.9.3. Korišćenje

Merenje korišćenja tiče se tržišnih dinamika kao što su učestalost kupovine i broj jedinica pri kupovini. One osvetljavaju ne samo šta je kupljeno, već i kada i gde je to

kupljeno. Proučavanjem korišćenja marketari žele da utvrde koliko ljudi je probalo neki brend. Oni nadalje žele da utvrde koliko je njih, od onih koji su ga probali, „odbacilo“ taj brend, a koliko njih ga je „uvrstilo“ među svoje redovne brendove.

Međutim, čak i uz najbolju metodologiju, varijacije koje su u „podacima za praćenje“ primećene u različitim vremenskim periodima nisu uvek pouzdane. Menadžeri moraju da se oslone na svoje iskustvo da bi napravili razliku između efekta sezonalnosti i „šuma“ (nasumičnog pomeranja), s jedne strane, i „signala“ (stvarnih trendova i obrazaca), s druge strane. Neke tehnike za prikupljanje i obradu podataka takođe mogu pomoći menadžerima da prave ovu razliku:

1. Prilagoditi se periodičnim promenama;
2. Odvojiti odgovore potrošača od ne-potrošača;
3. Uporediti podatke dobijene ispitivanjem potrošača;
4. Odvojiti vodeće indikatore od onih zaostalih (koji se odnose na prošlost) kad god je to moguće.

Dopadljivost: Zbog toga što su pitanja svesti, stavova i korišćenja toliko važna marketarima, a kako ne postoji jedan jedini „pravi“ način da se ona razmotre, razvijeni su neki specijalizovani i zaštićeni sistemi. Jedan od najpoznatijih je „Q score“, kojim se meri „dopadljivost“. „Q score“ se izvodi iz opšteg ispitivanja odabranih domaćinstava među kojima jedan veliki deo potrošača ima slična osećanja prema brendovima, slavnim ličnostima i TV serijama.

„Q score“ se oslanja na odgovore koje daju potrošači. Prema tome, premda se koristi sofisticirani sistem, „Q score“ zavisi od razumevanja potrošača i od toga da li su spremni da otkriju svoje preference.⁵⁵

4.10. PROBANJE, PONAVLJANJE, PENETRACIJA I PROJEKCIJE OBIMA

Kada projektuju prodaju za relativno nove proizvode, obično se koristi sistem kalkulacija probanja novog proizvoda i ponavljanja kupovine da bi se predvidela prodaja u budućem periodu. Ovo funkcioniše na principu da će svako ko kupi proizvod biti ili novi potrošač (probač) ili ponovni potrošač. Sabiranjem novih i ponovnih potrošača u bilo kom periodu može da se utvrdi penetracija nekog proizvoda na tržište.

Međutim, teškoća je u tome da se prodaja velikoj populaciji potrošača projektuje na bazi simuliranog testiranja tržišta ili čak na bazi potpunog lansiranja proizvoda u ograničenoj oblasti. Razvila su se razna rešenja da se poveća brzina i smanje troškovi testiranja tržišta, kao što su izlaganje proizvoda (ili imitacije proizvoda) u prodavnici ili davanje novca potrošačima da kupe proizvode po svom izboru. Ovo simulira realne uslove kupovine, ali i zahteva specifične modele za određivanje obima celog tržišta na

⁵⁵ O tome vidi više: Gupta S, Lehman D. R „Customers as Assets“, Journal of Interactive Marketing, 2003, No. 17(1), pp. 9-24.

bazi rezultata testa.

Testiranje tržišta i projekcije obima pomažu marketarima da prognoziraju prodaju tako što ispituju namere potrošača putem anketiranja i istaživanja tržišta. Procenjujući koliko će potrošača probati novi proizvod i koliko često će ponoviti kupovinu, marketari mogu da ustanove osnove za ovakve projekcije.

$$\text{Stopa probanja (\%)} = \frac{\text{Oni koji prvi put probaju proizvod u periodu } t \text{ (N)}}{\text{Ukupna populacija (N)}}$$

$$\text{Oni koji prvi put probaju proizvod u periodu } t \text{ (N)} = \text{Ukupna populacija (N)} * \text{Stopa probanja (\%)}$$

$$\text{Penetracija } t \text{ (N)} = [\text{Penetracija u } t-1 \text{ (N)} * \text{Stopa ponavljanja u periodu } t \text{ (\%)}] + \text{Oni koji prvi put probaju u periodu } t \text{ (N)}$$

$$\text{Projekcija obima } t \text{ (N)} = \text{Penetracija } t \text{ (N)} * \text{Prosečna učestalost kupovine (N)} * \text{Prosečni broj jedinica po kupovini (N)}$$

Projekcije dobijene ispitivanjem potrošača posebno su korisne u ranoj fazi razvoja jednog proizvoda i za određivanje vremenskog plana za lansiranje proizvoda. Putem ovakvih projekcija može se proceniti reakcija potrošača bez troškova kompletnog lasniranja proizvoda.

Penetracija jednog proizvoda u budućem periodu može se proceniti na bazi veličine populacije, stope probanja i stope ponavljanja.

Stopa probanja (%): Procenat definisane populacije koji kupuje ili koristi neki proizvod prvi put u datom periodu.

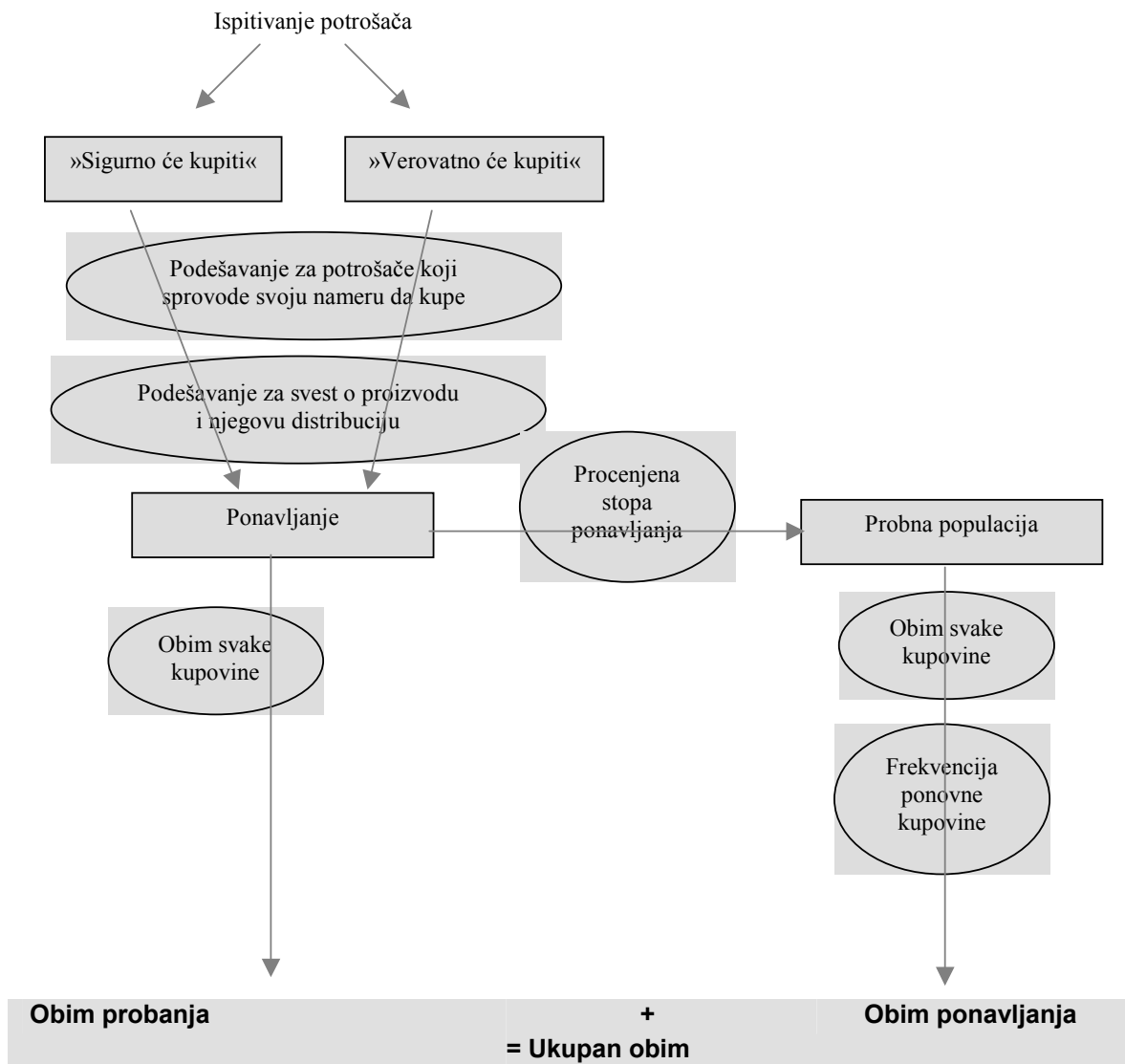
Primer: Kablovska TV kompanija pažljivo čuva podatke sa imenima i adresama svojih potrošača. Šef marketinga vidi da je 150 domaćinstava prvi put koristilo usluge kompanije u martu 2011. godine. Kompaniji je dostupno 30.000 domaćinstava. Da bi izračunali stopu probanja za mart, treba podeliti 150 sa 30.000, što iznosi 0.5%.

Oni koji prvi put probaju proizvod u periodu t (N): Broj potrošača koji kupuju ili koriste proizvod ili brend prvi put u datom periodu.

$$\text{Penetracija } t \text{ (N)} = [\text{Penetracija u } t-1 \text{ (N)} * \text{Stopa ponavljanja u periodu } t \text{ (\%)}] + \text{Oni koji prvi put probaju u periodu } t \text{ (N)}$$

Primer: Kablovska TV kompanija je počela da prodaje mesečni sportski paket u januaru. Kompanija je obično imala stopu ponavljanja od 80% i predvidela da će se ona nastaviti i za novu ponudu. Kompanija je prodala 10.000 sportskih paketa u januaru.

Očekivala je da u februaru pridoda još 3.000 potrošača za taj paket. Na bazi ovoga može da se izračuna očekivana penetracija za sportski paket u februaru.



Slika 4-3. Šematski prikaz simuliranog testa tržišta i projekcija obima

$$\begin{aligned}
 \text{Penetracija u februaru} &= [\text{Penetracija u januaru} * \text{Stopa ponavljanja}] \\
 &+ \text{Oni koji su prvi put probali u februaru} \\
 = &= (10.000 * 80\%) + 3.000 = 11.000
 \end{aligned}$$

Kasnije te godine, u septembru, kompanija je imala 20.000 pretplatnika. Njena stopa ponavljanja je ostala 80%. Kompanija je imala 18.000 pretplatnika u avgustu. Menadžment želi da zna koliko je novih potrošača sportskog programa firma dobila u septembru.

$$\begin{aligned} \text{Oni koji prvi put probaju} &= \text{Penetracija} - \text{Ponovni potrošači} \\ &= 20.000 - (18.000 * 80\%) = 5.600 \end{aligned}$$

Od penetracije do projekcije prodaje je kratak korak.

$$\begin{aligned} \text{Projekcija obima } t(N) &= \text{Penetracija } t(N) * \text{Prosečna učestalost kupovine } (N) \\ &* \text{Prosečni broj jedinica po kupovini } (N) \end{aligned}$$

Da bi se predvideo obim probanja, treba pomnožiti populaciju onih koji prvi put probaju sa projektovanim prosečnim brojem jedinica proizvoda koje će se kupiti pri svakoj probnoj kupovini. Pretpostavlja se da će to biti jedna jedinica zato što će većina ljudi eksperimentisati sa jednom jedinicom novog proizvoda pre nego što kupi veće količine.

$$\text{Obim probanja } (N) = \text{Populacija koja proba } (N) * \text{Jedinice po kupovini } (N)$$

Kombinovanjem ovih kalkulacija, cela formula za obim probanja je:

$$\text{Obim probanja } (N) = \text{Ciljna populacija } (N) * [(80\% * \text{Sigurno kupuju } (N)) + (30\% * \text{Verovatno kupuju } (N))] * \text{Svest } (\%) * \text{ACV } (\%) * \text{Jedinice po kupovini } (N)$$

Primer: Marketinški tim jedne kompanije za proizvodnju kozmetike ima sjajnu ideju za novi proizvod – kremu za žuljeve. Da bi pridobili svoju kompaniju, oni žele da projektuju obim prodaje koji se može očekivati u toku prve godine. Ispitivanje tržišta daje sledeće rezultate:

Tabela 4-4. Odgovori ispitanih potrošača

Cena	% procenat potrošača koji je odgovorio
Sigurno će kupiti	20%
Verovatno će kupiti	50%
Možda će kupiti, možda neće	15%
Verovatno neće kupiti	10%
Sigurno neće kupiti	5%
Ukupno	100%

Na osnovu ovoga kompanija procenjuje stopu probanja za novu kremu tako što primenjuje standardno očekivanje da će 80% „sigurnih“ i 30% „verovatnih“ zaista kupiti proizvod ako im se pruži prilika.

$$\begin{aligned}\text{Stopa probanja} &= 80\% \text{ „sigurnih“} + 30\% \text{ „verovatnih“} \\ &= (80\% * 20\%) + (30\% * 50\%) \\ &= 31\%\end{aligned}$$

To znači da se očekuje da će 31% populacije probati ovaj proizvod ako ga bude svesno i ako on bude raspoloživ u radnjama. Kompanija je jako zastupljena u oglašavanju i ima solidnu mrežu distribucije. Shodno tome, marketari veruju da mogu da ostvare ACV od približno 60% za kremu i da mogu da ostvare i svest na sličnom nivou. Na osnovu ovoga oni projektuju podešenu stopu probanja na 11,16% od populacije.

$$\begin{aligned}\text{Podešena stopa probanja} &= \text{Stopa probanja} * \text{Svest} * \text{ACV} \\ &= 31\% * 60\% * 60\% = 11,16\%.\end{aligned}$$

Ciljna populacija ima 20 miliona ljudi. Populacija onih koji će probati može se izračunati množenjem ovog broja sa podešenom stopom probanja.

$$\begin{aligned}\text{Probna populacija} &= \text{Ciljna populacija} * \text{Podešena stopa probanja} \\ &= 20 \text{ miliona} * 11,16\% = 2,232 \text{ miliona}.\end{aligned}$$

Pod pretpostavkom da svaka osoba kupi jednu jedinicu prilikom probanja proizvoda, obim probanja će iznositi 2,232 miliona jedinica.

Može se izračunati i obim probanja koristeći celu formulu:

$$\begin{aligned}\text{Obim probanja} &= \text{Ciljna populacija} \\ &\quad * [((80\% * \text{„Sigurni“}) + (30\% * \text{„Verovatni“})) * \text{Svest} * \text{ACV}] \\ &\quad * \text{Jedinice po kupovini} \\ &= 20 \text{ m} * [((80\% * 20\%) + (30\% * 50\%)) * 60\% * 60\%] * 1 \\ &= 2,232 \text{ miliona}\end{aligned}$$

Obim ponavljanja

Drugi deo projektovanog obima tiče se onog dela ljudi koji probaju neki proizvoda a onda odluče da ponovo kupe. Model za ovu dinamiku koristi samo jednu procenjenu stopu ponavljanja da bi se dobio broj potrošača za koji se očekuje da će ponovo kupiti posle prvobitnog probanja. U stvarnosti, početne stope ponavljanja su često niže od kasnijih stopa ponavljanja. Na primer, nije neobična situacija u kojoj 50% onih koji su probali prvi put obave prvu ponovljenu kupovinu, a da 80% onih koji su kupili po drugi put ponovi i treću kupovinu.

$$\text{Ponovni kupci (N)} = \text{Probna populacija (N)} * \text{Stopa ponavljanja (\%)}$$

Da bi se izračunao obim ponovljene kupovine, broj ponovnih kupaca se množi sa obimom za koji se očekuje da ponovni kupci ostvare pri svakoj kupovini i sa brojem kupovina koje se očekuje da ponovni kupci obave u posmatranom periodu.

$$\text{Obim ponavljanja (N)} = \text{Ponovni kupci (N)} * \text{Broj ponovo kupljenih jedinica od strane potrošača (N)} * \text{Broj ponovljene kupovine (N)}$$

Ova kalkulacija izračunava ukupan očekivani obim novog proizvoda koji će ostvariti ponovni potrošači u određenom periodu, na početku prodaje tog proizvoda. Cela formula može ga glasi:

$$\begin{aligned} \text{Obim ponavljanja (N)} &= [\text{Stopa ponavljanja (\%)} * \text{Probna populacija (N)}] \\ &* \text{Stopa ponavljanja po potrošaču (N)} \\ &* \text{Broj ponovljenih kupovina (N)} \end{aligned}$$

Primer: U prethodnom primeru, krema za žuljeve ima ukupnu populaciju od 2,232 miliona. Marketari očekuju da će proizvod biti dovoljno kvalitetan da osigura stopu ponavljanja od 10% u prvoj godini. To će doneti 223.200 ponovljenih kupaca.

$$\begin{aligned} \text{Ponovni kupci} &= \text{Probna populacija} * \text{Stopa ponavljanja} \\ &= 2,232 \text{ miliona} * 10\% \\ &= 223.200 \end{aligned}$$

Kompanija očekuje da u proseku svaki ponovni kupac obavi kupovinu četiri puta tokom prve godine.

$$\begin{aligned} \text{Obim ponavljanja} &= \text{Ponovni kupci (N)} * \text{Broj ponovo kupljenih jedinica od strane potrošača (N)} * \text{Broj ponovljenih kupovina (N)} \\ &= 223.200 * 2 * 4 \\ &= 1.785.600 \text{ jedinica} \end{aligned}$$

Ovo se može predstaviti celom formulom:

$$\begin{aligned} \text{Obim ponavljanja (N)} &= [\text{Stopa ponavljanja (\%)} * \text{Probna populacija (N)}] \\ &* \text{Stopa ponavljanja po potrošaču (N)} \\ &* \text{Broj ponovljenih kupovina (N)} \\ &= (10\% * 2.232.000) * 2 * 4 \\ &= 1.785.600 \text{ jedinica} \end{aligned}$$

Ukupan obim je zbir obima probanja i obima ponavljanja, zato što ceo obim mora da se proda ili novim ili starim potrošačima.

$$\text{Ukupan obim (N)} = \text{Obim probanja} + \text{Obim ponavljanja}$$

Da bi se ukupan obim shvatio u svom detaljnom obliku treba samo da kombinujemo prethodne formule.

$$\begin{aligned} \text{Ukupan obim (N)} = & \text{ [Ciljna populacija (N) * ((0,8\% * Sigurno kupuju +} \\ & \text{0,3\% * Verovatno kupuju)} \\ & \text{* Svest * ACV) * Jedinice po probnoj kupovini]} \\ & \text{+ [Stopa ponavljanja * Probna populacija]} \\ & \text{+ Obim ponavljanja po potrošaču * Prilike za ponavljanje]} \end{aligned}$$

Primer: U prvoj godini ukupni obim prodaje heftalica jednak je zbiru obima probanja i obima ponavljanja.

$$\begin{aligned} \text{Ukupan obim} = & \text{ Obim probanja} + \text{Obim ponavljanja} \\ = & \text{ 2.232.000} + \text{1.785.600} \\ = & \text{ 4.017.600 jedinica.} \end{aligned}$$

Pun izračun ove brojke i šablon za tabelarni izračun dati su u tabeli 4-5.

Tabela 4-5. Izračun projektovanog obima

Preliminarni podaci	Izvor	
Sigurno će kupiti	Ispitivanje potrošača	20%
Verovatno će kupiti	Ispitivanje potrošača	50%
Mogući kupci		
Mogući kupci među „sigurnima“	= Sigurno će kupiti * 80%	16%
Mogući kupci među „verovatnim“	= Verovatno će kupiti * 30%	15%
Stopa probanja (%)	Ukupno mogućih kupaca	31%
Marketinška podešavanja		
Svest	Procena iz marketinškog plana	60%
ACV	Procena iz marketinškog plana	60%
Podešna stopa probanja	= Stopa probanja * Svest * ACV	11,2%
Ciljna populacija (N) (u hiljadama)	Podaci iz marketinškog plana	20.000
Probna populacija (N) (u hiljadama)	= Ciljna populacija * Podešena stopa ponavljanja	2.232
Obim jedinica kupljen po probanju	Procena iz merketinškog plana	1
Obim probanja (N) (u hiljadama)	= Obim populacije * Obim po probaču	2.232

Stopa ponavljanja (%)	Procena iz marketinškog plana	10%
Ponovni kupci (N)	= Stopa ponavljanja * Probna populacija	223.200
Prosečan obim po ponovljenoj kupovini (N)	Procena iz marketinškog plana	2
Učestalost ponovljene kupovine* (N)	Procena iz marketinškog plana	4
Obim učestalosti ponovljene kupovine (N)	= Kupci koji ponove kupovinu * Obim ponavljanja po kupovini * Broj ponovljene kupovine	1.786
Ukupan obim (u hiljadama)		4.018

* Prosečna učestalost ponovljene kupovine po kupcu koji ponovo kupuje treba da bude podešena tako da izrazi vreme koje je potrebno onima koji prvi put probaju da ponove kupovinu, ciklus kupovine (učestalost) za tu kategoriju i raspoloživost. Na primer, ako je stopa probanja konstantna tokom godine, broj ponovljenih kupovina bi trebalo da bude oko 50% onoga što bi bilo da su svi probali prvog dana u periodu.

Varijacije kod probanja

Neki scenariji smanjuju prepreke za probanje ali znače i manju predanost potrošača nego kod standardne kupovine.

– **Probanje iz nužde:** Ni jedan drugi sličan proizvod nije dostupan. Na primer, mnogo ljudi koji više vole Pepsi-Colu je „probalo“ Coca-Colu u restoranima u kojima se služi samo ona, i obrnuto.

– **Probanje diskontovanih proizvoda:** Potrošači kupuju novi proizvod, ali po znatno sniženoj ceni.

Probanje iz nužde i probanje diskontovanih proizvoda je obično povezano sa nižim stopama ponavljanja u odnosu na probanje kod svojevolsne kupovine.

Evocirani niz

Niz brendova koje imenuju potrošači kao odgovor na pitanja o kojim brendovima misle (ili mogu misliti) kada kupuju neku određenu kategoriju. Evocirani nizovi za žitarice za doručak, na primer, su veoma često veliki, dok oni za kafu mogu biti manji.

Broj novih proizvoda

Broj proizvoda koji se prvi put uvode na tržište u određenom vremenskom periodu.

Prihod od novih proizvoda

Obično izražen kao procenat od prodaje koju ostvare proizvodi koji su uvedeni na tržište u tekućem periodu ili, ponekad, u poslednja tri do pet perioda.

Marža na nove proizvode

Novčana marža ili procentualna profitna marža na nove proizvode. Ona može da se izmeri posebno, ali se matematički ne razlikuje od izračunavanja marži.

Profit kompanije od novih proizvoda

Procenat profita kompanije koji se dobija od novih proizvoda. Pri radu sa ovim ciframa važno je razumeti kako se definiše „novi proizvod“.

Pogođenost ciljnog tržišta

Pogođenost ciljnog tržišta predstavlja procenat potrošača koji kupuju neki proizvod a pripadaju demografskim, psihografskim i drugim karakteristikama koji su pripisani tom artiklu. Pogođenost ciljnog tržišta je korisna metrika za procenjivanje marketinških strategija. Ako veliki procenat potrošača proizvoda pripada grupama koje nisu bile ciljane, marketari bi mogli da ponovo razmotre svoje ciljeve – kao i način na koji su raspoređena sredstva za marketing.

4.11. RAST: PROCENAT I KUMULATIVNA GODIŠNJA STOPA RASTA (CAGR)

Rast je cilj bukvalno svakog poslovanja. Zaista, percepcija uspeha ili promašaja za mnoga preduzeća zasniva se na proceni njihovog rasta. Međutim, dva faktora komplikuju merenje rasta „godina za godinom“:

1. Promene do kojih tokom vremena dolazi u bazi na kojoj se meri rast. Ove promene mogu da uključe povećanje broja prodavnica, tržišta ili prodajnog osoblja koje generiše prodaju. Na ovaj problem se odgovara korišćenjem mera „iste prodavnice“ (odnosno, odgovarajućim merama za tržišta, prodajno osoblje itd.).

2. Izračunavanje složenog rasta tokom višekratnih perioda. Na primer, ako kompanija ostvari 30% rasta u jednoj godini, ali njeni rezultati ostanu nepromenjeni tokom dve sledeće godine, to nije isto kao ostvarenih 10% rasta u svakoj od tri posmatrane godine. CAGR, kumulativna godišnja stopa rasta, jeste metrika koja se bavi ovim pitanjem.

Procentualni rast je okosnica analize rasta „godinu za godinom“. On se bavi pitanjem: Šta je kompanija postigla u odnosu na prošlu godinu? Deljenje rezultata tekućeg perioda sa rezultatima iz prethodnog perioda daje komparativnu brojku. Oduzimanje jednog od drugog pokazaće uvećanje ili umanjenje između posmatranih perioda. Kada procenjujemo uporedne brojeve, možemo reći, na primer, da su rezultati u drugoj godini 110% rezultata iz prve godine. Da bismo ovu cifru pretvorili u stopu rasta, treba samo da oduzmemo 100%.

Periodi koji se posmatraju su obično godine, ali mogu se izabrati bilo koji vremenski okviri.

$$\text{Rast godinu za godinom (\%)} = \frac{\text{Vrednost (\$, N, \%)} t - \text{Vrednost (\$, N, \%)} t - 1}{\text{Vrednost (\$, N, \%)} t - 1}$$

Koristeći izračun kumulativnog rasta menadžeri mogu da podese brojke rasta kako bi uzeli u obzir iterativni efekat poboljšanja. Na primer, 10% rasta u svakoj od dve uzastopne godine nije isto što i ukupno 20% rasta u periodu od dve godine. Razlog: rast u drugoj godini je zasnovan na povišenoj bazi postignutoj u prvoj godini. Znači, ako prodaja nekog brenda u godini 0 iznosi 100.000 \$ i poveća se za 10% u godini 1, onda prodaja u prvoj godini iznosi 110.000 \$. Međutim, ako se prodaja poveća za daljnjih 10% u godini 2, prodaja ne iznosi ukupno 120.000 \$. Ona iznosi 110.000 \$ + (10% * 110.000 \$) = 121.000 \$.

Efekat kumulacije može se lako uobličiti u paketima tabelarnih izračuna, što vam omogućava da izračunavate kumulativni rast za svaku godinu. Da izračunate vrednost u 1. godini, pomnožite odgovarajuću vrednost nulte godine jedinicom, plus stopa rasta. Onda koristite vrednost u 1. godini kao novu osnovu i pomnožite je sa jedan, plus stopa rasta da odredite odgovarajuću vrednost za 2. godinu. Ponovite ovaj proces za ceo traženi broj godina.

Primer: U periodu od tri godine 100\$ kumulirano po stopi rasta od 10%, iznosi 133,10\$.

Od nulte do 1. godine 100 \$ + 10% rasta (tj. 10 \$) = 110 \$

Od 1. do 2. godine 110 \$ + 10% rasta (11\$) = 121 \$

Od 2. do 3. treće 121 \$ + 10% rasta (12.10 \$) = 133,10 \$.

Postoji matematička formula koja daje ovaj efekat. Ona množi vrednost na početku – tj. u nultoj godini – sa jedan, plus stopa rasta, stepenovano na broj godina u kojima se primenjuje ova stopa rasta.

$$\text{Vrednost u budućem periodu (\$, \%, N)} = \frac{\text{Tekuća vrednost (\$, \%, N)} * [1 - \text{CAGR (\%)}]^{\text{Broj perioda (N)}}{1 - \text{CAGR (\%)}}$$

Primer: Koristeći ovu formulu možemo izračunati uticaj godišnjeg rasta od 10% tokom trogodišnjeg perioda. Vrednost u nultoj godini je 100\$. Broj godina je 3. Stopa rasta je 10%.

$$\begin{aligned} \text{Vrednost u budućem periodu} &= \text{Vrednost u 0. godini} * (1 + \text{Stopa rasta})^{\text{Broj godina}} \\ &= 100\$ * (100\% + 10\%)^3 \\ &= 100\$ * 133,1\% = 133,10\$ \end{aligned}$$

Kumulativna godišnja stopa rasta (CAGR)

CAGR je konstantna stopa rasta godinu za godinom primenjena na jedan vremenski period. S obzirom na početne i završne vrednosti, kao i na dužinu posmatranog perioda, može se izračunati ovako:

$$\text{CAGR (\%)} = \left\{ \frac{\text{Vrednost na kraju (\$, N)}}{\text{Vrednost na početku (\$, N)}} \right\}^{1 / \text{Broj perioda (N)}} - 1$$

Primer: Pretpostavimo da imamo rezultate kumulativnog rasta iz prethodnog primera, ali da se ne zna kolika je bila stopa rasta. Zna se da je vrednost na početku bila 100\$, na kraju 133,10\$, a broj godina je 3. Možemo jednostavno da unesemo ove brojeve u CAGR formulu da bismo dobili CAGR.

$$\begin{aligned} \text{CAGR} &= \left[\frac{\text{Vrednost na kraju}}{\text{Vrednost na početku}} \right]^{(1/\text{Broj godina})} - 1 \\ &= \left[\frac{133,10\$}{100\$} \right]^{1/3} - 1 \\ &= [1,331 \text{ (uvećanje)}]^{1/3} \text{ (kubni koren)} - 1 = 1,1 - 1 = 10\% \end{aligned}$$

Tako smo ustanovili da je stopa rasta iznosila 10%.

4.12. STOPA KANIBALIZACIJE I PRAVEDNA DEOBA UDELA

Kanibalizacija je poznata poslovna dinamika. Kompanija sa uspešnim proizvodom koji ima veliki tržišni udeo suočana je sa dve suprodstavljene ideje. Prva je da želi da maksimizira profit od postojeće linije proizvoda brenda, tako što će se koncentrisati na tekuće prednosti koje obećavaju uspeh u kratkom periodu. Druga ideja je da ova kompanija – ili njeni konkurenti – može da identifikuje šanse za jedan novi proizvod – potencijalni brend koji bolje odgovara potrebama nekih segmenata. Međutim, ako kompanija uvede novi proizvod u ovo polje, on može da „kanibalizuje“ prodaju postojećih proizvoda. Drugim rečima, on može da oslabi već dokazanu uspešnu proizvodnu liniju. Ukoliko, pak, kompanija propusti da uvede nov proizvod, može da postane ranjiva u odnosu na konkurente koji će lansirati takav proizvod i na taj način mogu da zahvate prodaju i tržišni udeo od te kompanije. Često, kada se pojavljuju novi segmenti i kada postoje prednosti da se među prvima izađe na tržište, vremenski momenat postaje ključni faktor. Ako kompanija lansira svoj novi proizvod suviše rano, može da izgubi suviše prihoda od postojećih proizvoda; ako ga lansira suviše kasno, može potpuno da propusti novu šansu.

Kanibalizacija je smanjenje prodaje (u jedinicama ili novcu) postojećih proizvoda (brendova) jedne firme zbog ulaska novog proizvoda na tržište. Stopa kanibalizacije se obično izračunava kao procenat prodaje novog proizvoda koji predstavlja gubitak prodaje (koji se može pripisati uvođenjem novog proizvoda) određenog postojećeg proizvoda ili više njih.

$$\text{Stopa kanibalizacije (\%)} = \frac{\text{Gubitak prodaje kod postojećih proizvoda (N, \$)}}{\text{Prodaja novog proizvoda (N, \$)}}$$

Stopa kanibalizacije predstavlja važan faktor kod procenjivanja strategija novog proizvoda.

Pravedna deoba udela počiva na pretpostavci ili očekivanju da će novi proizvod zahvatiti prodaju (u jedinicama ili novcu) od postojećih proizvoda u srazmeri sa udelom tržišta koji ti postojeći proizvodi imaju.

Stopa kanibalizacije je procenat prodaje novog proizvoda koji se postiže na račun prodaje određenog niza postojećih proizvoda.

$$\text{Stopa kanibalizacije (\%)} = \frac{\text{Gubitak prodaje kod postojećih proizvoda (N, \$)}}{\text{Prodaja novog proizvoda (N, \$)}}$$

Primer: Kompanija ima jedan proizvod koji se u prethodnom periodu prodavao u 10 jedinica. Kompanija planira da uvede novi proizvod koji će se prodavati u 5 jedinica uz stopu kanibalizacije od 40%. Tako će se 40% prodaje novog proizvoda ($40\% \cdot 5 \text{ jedinica} = 2 \text{ jedinice}$) ostvariti na račun starog proizvoda. Prema tome, posle kanibalizacije, kompanija može da očekuje da prodaje 8 jedinica starog proizvoda i 5 jedinica novog, odnosno 13 jedinica ukupno.

Svaka kompanija koja razmišlja o uvođenju novog proizvoda treba da se suoči sa potencijalom kanibalizacije. Firma treba da izračuna iznos kanibalizacije unapred da bi dobila ideju kako će se promeniti prinos proizvodne linije u celini. Ako se ova analiza uradi dobro, ona će reći kompaniji da li može da očekuje da ukupni profiti rastu ili padaju uvođenjem nove prodajne linije – brenda.

Kanibalizacija se odnosi na dinamiku u kojoj jedan proizvod neke firme uzima udeo od jednog ili više proizvoda *te iste firme*. Kada proizvod uzima udeo od konkurentne firme, to nije kanibalizacija... premda menadžeri ponekad netačno tvrde da njihovi novi proizvodi „kanibalizuju“ prodaju robe njihovog konkurenta.

Mada to nije kanibalizacija, uticaj novog proizvoda na prodaju konkurentne robe ima veliki značaj kada se razmišlja o lansiranju novog proizvoda. Jedna jednostavna prepostavka o tome kako uvođenje novog proizvoda može da utiče na prodaju postojećih proizvoda, zove se „pravedna deoba udela“.

Pravedna deoba udela: Pretpostavka da će novi proizvod uzeti prodaju (u jedinicama ili novcu) na račun postojećih proizvoda u direktnoj srazmeri sa tržišnim udelom koji imaju ti postojeći proizvodi.

Primer: Tri rivala konkurišu na tržištu mode za mlade u malom gradu u SAD. Njihova prodaja i tržišni udeli su dati u sledećoj tabeli:

Firma	Prodaja	Tržišni udeo
Threadbare	500.000 \$	50%
Too Cool for School	300.000 \$	30%
Tommy Hitchhiker	200.000 \$	20%
Ukupno	1.000.000 \$	100%

Očekuje se da sledeće godine jedan novi igrač uđe na tržište i da generiše prodaju od 300.000 \$. Očekuje se da se dve trećine ove prodaje ostavri na teret tri već etablirana konkurenta. Pod pretpostavkom „pravedne deobe udela“, koliku prodaju će svaka firma ostvariti u sledećoj godini?

Ako nova firma ostvari dve trećine svoje prodaje na račun postojećih konkurenata, onda će ova „zaplena“ prodaje iznositi ukupno $(2/3) * 300.000\$$, odnosno 200.000\$. Po konceptu „pravedne deobe udela“ raspodela tih 200.000 \$ na sve firme biće u srazmeri sa njihovim tekućim udelima. Tako će 50% od tih 200.000\$ doći od Threadbare, 30% od Too Cool for School, a 20 od Tommy. Sledeća tabela prikazuje projektovanu prodaju i tržišne udele sledeće godine, pod pretpostavkom „pravedne deobe udela“.

Firma	Prodaja	Tržišni udeo
Threadbare	400.000 \$	36,36%
Too Cool for School	240.000 \$	21,82%
Tommy Hitchhiker	160.000 \$	14,55%
Nova firma	300.000 \$	27,27%
Ukupno	1.100.000 \$	100,00%

Treba obratiti pažnju na to da je nova firma proširila tržište za 100.000\$, što je iznos koji je jednak prodaji nove firme koja *ne* ide na račun postojećih konkurenata. Treba obratiti pažnju i na to da u „pravednoj deobi udela“ relativni udeli postojećih konkurenata ostaju nepromenjeni. Na primer, udeo Threadbare, u odnosu na ukupni udeo originalna tri konkurenta, jeste $36,36\% / (36,36 + 21,82 + 14,55)$, odnosno 50% – što je jednako njegovom udelu pre ulaska novog konkurenta na tržište.

Kao što je prethodno rečeno, u kanibalizaciji jedan od proizvoda firme preuzima prodaju od jednog ili više proizvoda *te iste* firme. Prodaja koja je preuzeta od proizvoda konkurencije nije „kanibalizovana“ prodaja, iako je neki menadžeri tako nazivaju.

Stope kanibalizacije zavise od toga kakve su karakteristike, cene, promocija i distribucija novog proizvoda u poređenju sa postojećim proizvodima te firme. Što je veća sličnost marketinških strategija koje se odnose na njih, veće će biti i stope kanibalizacije.

Mada se kanibalizacija nameće kao pitanje kada firma lansira novi proizvod koji konkuriše etabliranoj proizvodnoj liniji te firme, ova dinamika može da bude naročito štetna za profitabilnot firme u situaciji kada konkurent sa niskom maržom preuzima prodaju od ponude firme sa višom maržom. U ovakvim slučajevima ponderisana prinosa marža može da bude negativna. Međutim, čak iako su stope kanibalizacije značajno visoke, i čak iako su neto efekti sve u svemu negativni, za firmu može da bude pametno da ide sa novim proizvodom ako menadžment veruje da stara linija gubi konkurentnu snagu. Sledeći primer je ilustrativan.

Primer: Jedan proizvođač mleka za bebe u SAD ima šansu da uvede novo, poboljšano mleko na tržište. Novo mleko ima neke attribute koje postojeći proizvod nema. Međutim, zbog većih troškova, ono će imati prinostnu maržu od samo 8 \$, nasuprot 10 \$, koliko ima postojeće mleko. Analiza kaže da će stopa kanibalizacije novog mleka po jedinici iznositi 90% u prvoj godini. Ako firma očekuje da proda 300 jedinica novog mleka u prvoj godini, da li treba da nastavi sa njegovim uvođenjem na tržište?

Analiza pokazuje da će novo mleko generisati $8 \$ * 300$, odnosno 2.400 \$ direktnih prinosa. Međutim, kanibalizacija će smanjiti prinos postojeće linije za $10 \$ * 0,9 * 300$, odnosno 2.700 \$. To znači da će se ukupan prinos firme smanjiti za 300 \$ po uvođenju novog mleka. (Obratite pažnju i na to da ponderisana marža po jedinici za novi proizvod iznosi -1 \$.) Ova jednostavna analiza sugerise da novo mleko ne bi trebalo da se uvede na tržište.

Međutim, sledeća tabela sadrži rezultate detaljnije analize za period od 4 godine. Tabela odražava uverenje menadžmena da će bez uvođenja novog mleka prodaja postojećeg pasti na 700 jedinica u 4. godini. Dodatno, očekuje se da će se jedinična prodaja novog mleka povećati na 600 u 4. godini, dok će se stopa kanibalizacije smanjiti na 60%.

	1. godina	2. godina	3. godina	4. godina	Ukupno
Jedinična prodaja standardnog mleka bez lansiranja novog proizvoda	1.000	900	800	700	3.400
		—		—	
Jedinična prodaja novog mleka	300	400	500	600	1.800
Stopa kanibalizacije	90%	80%	70%	60%	—
Jedinična prodaja standardnog mleka sa lansiranjem novog proizvoda	730	580	450	340	2.100

Bez novog proizvoda ukupan četvorogodišnji prinos je projektovan kao $10 \$ * 3.400$, odnosno 34.000 \$. Sa novim mlekom, ukupan prinos je projektovan kao $(8 \$ * 1.800) + (10 \$ * 2.100)$, odnosno 35.400 \$. Iako je prognozirani prinos u prvoj godini niži sa novim mlekom nego bez njega, ukupan četvorogodišnji prinos je projektovan da bude viši sa novim proizvodom zahvaljujući povećanju prodaje novog mleka i smanjenju stope

kanibalizacije.

4.13. OBJEDINJENE KORISNOSTI I PREFERENCIJE POTROŠAČA

Objedinjena analiza je metod koji se koristi da se proceni preferencija potrošača, na osnovu stepena važnosti koju potrošač daje onim atributima zbog kojih je napravio taj izbor. Pretpostavka na kojoj počiva ova analiza je da preferencije potrošača između opcija proizvoda mogu da se razbiju u niz atributa kojima se pripisuje određeni stepen važnosti kako bi se formirala ukupna procena. Umesto da pitaju potrošače direkto šta žele i zašto, u objedinjenoj analizi marketari pitaju ljude o njihovim ukupnim preferencijama za niz izbora opisanih po njihovim atributima, a onda ih dekomponuju na sastavne dimenzije i stepene težine koje leže u njihovoj osnovi. Može se razviti model da se uporede nizovi atributa kako bi se odredilo koji predstavljaju najprivlačniji paket atributa za potrošače.

Objedinjene korisnosti mere preferencije potrošača za jedan nivo atributa (osobina), a onda – kombinacijom procenjene vrednosti više atributa – mere i preferenciju za ukupan izbor. Ova merenja se uglavnom rade na bazi pojedinca, mada se ova analiza može uraditi i na nivou segmenta. Na primer, na tržištu smrznutih pica objedinjene korisnosti mogu se upotrebiti da se odredi koliko potrošač vrednuje superioran ukus (jedan atribut) naspram dodatnog plaćanja za kvalitetan sir (drugi atribut).

Objedinjene korisnosti mogu da odigraju ulogu i pri analizi nadoknadivih i nenadoknadivih odluka. Slabosti u nadoknadivim faktorima mogu se nadoknaditi u drugim atributima. Slabosti u nenadoknadivim faktorima ne mogu se nadoknaditi drugim prednostima.

Objedinjene korisnosti mogu da budu korisne u određivanju šta potrošači zaista žele i – kada je cena uključena kao atribut – koliko će oni platiti za to. Kada lansiraju nove proizvode, marketarima su ovakve analize korisne da bi u potpunosti razumeli vrednosti koje potrošači daju raznim atributima jednog proizvoda. Objedinjene korisnosti pomažu marketarima da u celom procesu upravljanja proizvodom svoje napore usmere na one attribute koji su potrošačima od najveće važnosti.

Primer: Dva atributa mobilnog telefona, cena i veličina, rangirani su pomoću objedinjene analize i daju rezultate prikazane u tabeli 4-6.

To se može predstaviti ovako:

Tabela 4-6. Objedinjena analiza: cena i veličina mobilnog telefona

<i>Atribut</i>	<i>Rang</i>	<i>Parcijalna vrednost</i>
Cena	50 \$	0,9
Cena	100 \$	0,1

Cena	200 \$	-1
Veličina	mali	0,7
Veličina	srednji	-0,1
Veličina	veliki	-0,6

Mali telefon od 50 \$ ima parcijalnu vrednost od 1,6 za potrošače (dobijeno kao $0,9 + 0,7$). Ovo je najviši rezultat u ovom primeru. Mali ali skup telefon (200\$) ocenjen je sa $-0,3$ (tj. $-1 + 0,7$). Poželjnost ovog malog telefona je odbačena zbog njegove cene. Veliki, skupi telefon je najmanje poželjan potrošačima, s obzirom na to da generiše parcijalnu vrednost od $-1,6$ (tj. $(-1) + (-0,6)$).

Na osnovu toga možemo da utvrdimo da potrošačima, čija su stajališta ovde analizirana, više odgovara telefon srednje veličine po ceni od 100 \$ (korisnost = 0) nego mali telefona po ceni od 200 \$ (korisnost = $-0,3$). Ovakve informacije se mogu koristiti pri donošenju odluka o balansu između dizajna i cene proizvoda.

Ova analiza pokazuje i da je iz perspektive potrošača, u okvirima ispitnog opsega, cena važnija od veličine. Cena generiše opseg rezultata od 0,9 do -1 (odnosno, ukupan raspon od 1,9), dok su rezultati raspona za navise i namanje poželjne veličine samo od 0,7 do $-0,6$ (ukupna širina raspona = 1,3.)

Proces donošenja nadoknadivih odluka jeste onaj u kojem potrošač procenjuje izbor (opcije) sa stanovišta jakih strana u jednoj ili više dimenzija koje mogu da nadoknade slabosti u drugim dimenzijama.

Nasuprot tome, u procesu donošenja nenadoknadivih odluka, ako su neki atributi proizvoda slabi, nadoknada nije moguća čak iako proizvod ima jake strane u drugoj dimenziji. U prethodnom primeru o mobilnim telefonima, neki potrošači mogu da smatraju da ako bi telefon bio veći od određene veličine, nijedna njegova cena ga ne bi učinila atraktivnim.

U jednom drugom primeru, većina ljudi bira prodavnicu za namirnice na osnovu blizine. Svaka prodavnica na nekoj određenoj udaljenosti od stana ili od posla može da dođe u obzir. Međutim, sve prodavnice van tog radijusa biće isključene kao opcija i prodavnica ne može da uradi ništa da bi ovo promenila. Čak iako ponudi izuzetno niske cene i veoma širok asortiman proizvoda te reklamira i drži najsvežiju hranu, prodavnica neće privući potrošače da putuju 400 milja da bi kupili njenu robu.

Iako je ovaj primer ekstremno do apsurdnosti, on ilustruje jednu važnu stvar: kada potrošač odlučuje na bazi nenadoknadivosti, marketari moraju da odrede dimenzije u kojima određeni atributi moraju da se ispune, jednostavno zbog toga da bi potrošači uopšte uzeli u obzir njihovu ukupnu ponudu.

Jedan oblik procesa donošenja nenadoknadivih odluka jeste aspekt eliminacije. U ovom pristupu potrošač posmatra ceo niz mogućih izbora i onda eliminiše one koji ne odgovaraju njegovim očekivanjima po redosledu značaja atributa.

U idealnoj situaciji, kada analiziraju procese odlučivanja svojih potrošača, marketari imaju pristup informacijama na individualnom nivou, otkrivajući tako:

- da li je odluka svakog potrošača nadoknativa ili ne,

- koji je prioritetni redosled atributa,
- koji je nivo isključivosti za svaki atribut,
- koja je težina relativne važnosti svakog atributa ako odluku prati nadoknadiv proces.

Međutim, marketari češće imaju pristup samo ponašanju potrošača u prošlosti, što treba da im pomogne da donose zaključke u pogledu ovih pitanja.

U nedostatku detaljnih individualnih informacija o potrošačima na celom tržištu, objedinjena analiza obezbeđuje sredstvo pomoću kojeg se može dobiti uvid u proces donošenja odluka potrošača na bazi uzorka potrošača. U objedinjenoj analizi obično polazimo od nadoknadive odluke potrošača. To znači da pretpostavljamo da se korisnosti dodaju jedna na drugu. Ova pretpostavka znači da ako je izbor slab u jednoj dimenziji (npr. prodavnica ne drži ljut senf), on se može, bar u jednom delu, nadoknaditi jakim stranom u drugoj dimenziji (npr. drži sveže cveće). Objedinjena analiza može da pruži približan model za nenadoknadivu odluku tako što pripisujemo nelinearnu težinu nekom atributu duž određenih nivoa njegove vrednosti. Na primer, određivanje težine važnosti u pogledu udaljenosti za prodavnicu namirnica može da izgleda ovako:

U okviru 200 m:	0,9
1 km:	0,8
1 do 5 km:	-0,8
Više od 6 km:	-0,9

U ovom primeru prodavnice van radijusa od 5 km praktično ne mogu da nadoknade gubitak korisnosti koji je posledica daljine. Ustvari, udaljenost postaje nenadoknadiva dimenzija.

Proučavanjem procesa donošenja odluka potrošača marketari mogu da dobiju uvid u to koji su atributi potrebni da ispune očekivanja potrošača. Na primer, oni mogu da saznaju da li su neki atributi nadoknadivi ili nenadoknadivi. Potpuno razumevanje značaja određenih atributa za potrošače omogućava marketarima da naprave proizvod po njihovoj meri i da efikasno rasporede sredstva.

GLAVA 5.

FINANSIJSKI INDIKATORI ZA OCENU BRENDIA

5.1. UVOD

Finansijski indikatori predstavljaju veoma važne pokazatelje koji u kombinaciji sa tržišno-marketinškim čine prilično pouzdanu osnovu za donošenje najvažnijih odluka o brendu. Njihovo poznavanje i dobro razumevanje, kao i analitičko tumačenje čini da odluke budu kvalitetnije. Zapravo, u savremenom menadžmentu se smatra da su finansijski indikatori najrelevantniji prilikom donošenja 90% poslovnih poteza. Kako je ciljna funkcija svake kompanije maksimizacija profita u prvom koraku, odnosno maksimizacija profitabilnosti u drugom, to svaka poslovna odluka mora biti bazirana na finansijskim indikatorima. Naravno, kada je reč o odlukama o brendu, neophodno je uvažavati i određene psiho-socijalne indikatore, koji često znače da moramo napr. zadržati neki brend i pored malog profita ili pak gubitka koji donosi, a ukoliko su potrošači nekog brenda naviknuti da i taj proizvod kupuju, ili kako se to kaže radi se o tzv. „vezanim proizvodima“.

Veliki je broj finansijskih indikatora koji govore o nekom brendu, no, inidikatori dati u tabeli koja sledi, smatraju se najvažnijim.

Metrika	Konstrukcija	Razmatranja	Svrha
Jedinična marža.	Cena jedinice umanjena za troškove jedinice.	Koje su standardne jedinice u toj privrednoj grani? Može da ne odražava prinosne (kontribucione) marže ako su dodeljeni neki fiksni troškovi.	Odrediti vrednost povećane prodaje. Usmeriti cenovnu politiku i promociju.

Metrika	Konstrukcija	Razmatranja	Svrha
Marža (%)	Jedinična marža kao procenat jedinične cene.	Može da ne odražava prinostne marže ako su neki dodeljeni neki fiksni troškovi.	Uporediti marže kroz različite proizvode/ veličine/oblike proizvoda. Odrediti vrednost povećane prodaje. Usmeriti donošenje odluka na planu cenovne politike i promocije.
Marže kanala.	Profiti kanala kao procenat prodajne cene kanala.	Razlikovati prodajne marže (uobičajeno) od povećanja cena na troškove, tzv. <i>mark-up</i> (što se takođe sreće).	Oceniti dodatnu vrednost kanala u kontekstu prodajne cene. Izračunati posledicu promena cena na jednom nivou kanala na cene i marže na drugim nivoima istog kanala (lanac snabdevanja).
Prosečna jedinična cena.	Može se izračunati kao ukupan prihod podeljen ukupnom prodajom jedinica.	Neke jedinice mogu imati veći značaj iz perspektive proizvođača nego potrošača (npr. decilitri šampona naspram bočica). Promene ne moraju biti rezultat cenovnih odluka.	Razumeti kako pomeranja u politici cena i u proizvodnom miksu utiču na prosečne cene.
Cena po statističkoj jedinici.	Cena jedinice na inventaru (<i>stock-keeping unit</i> ŠSKU) ponderisana relevantnim procentom svake SKU u statističkoj jedinici.	Procentualno miks jedinica na inventaru treba u srednjoročnom periodu da odgovara miksu stvarno prodatih proizvoda.	Izolovati efekat promene cena od promena u miksu tako što će se standardizovati inventarski miks standardne jedinice.
Varijabilni i fiksni troškovi.	Podeliti troškove u dve kategorije: one koji variraju sa obimom (varijabilni) i oni koji ne variraju (fiksni).	Varijabilni troškovi mogu da uključe troškove proizvodnje, marketinga i prodaje. Neki varijabilni troškovi zavise od prodatih jedinica, dok drugi zavise od prihoda.	Razumeti kako promene u obimu prodaje utiču na troškove.

Metrika	Konstrukcija	Razmatranja	Svrha
Troškovi marketinga.	Analizira troškove koji čine izdatke za marketing.	Mogu se podeliti na fiksne i varijabilne troškove marketinga.	Razumeti kako se izdaci za marketing menjaju u odnosu na promene u prodaji.
Jedinični prinos.	Cena jedinice umanjena za varijabilne troškove jedinice.	Osigurati da marketinški varijabilni troškovi nisu već oduzeti od cene.	Razumeti uticaj promena na profit s obzirom na obim. Izračunati prelomnu tačku pokrića prodaje.
Prinosna (kontribucion a) marža (%).	Jedinični prinos podeljen jediničnom cenom.	Osigurati da se varijabilni troškovi dosledno baziraju na jedinicama ili na prihodu, već kako je odlučeno.	Isto kao gore, ali se primenjuje na finansijske podatke prodaje.
Nivoi tačke pokrića prodaje (PTR) prelomna tačka rentabilnosti	Za tačku isplativosti po jedinici podeliti fiksne troškove sa jediničnim prinosom. Za tačku isplativosti po prihodu, podeliti fiksne troškove sa prinosnom maržom (%).	Procene varijabilnih i fiksnih troškova mogu biti validne samo na određene obime prodaje i proizvodnje.	Grub indikator atraktivnosti projekta i sposobnosti da ostvari profit.
Margina sigurnosti (MS).	Obim prodaje na PTR u odnosu na postojeći obim prodaje izražen u %.	Proizvodi sa većom MS su sigurniji za kompaniju.	Različiti uticaji pada tražnje na sigurnost brenda tj. pad profita.
Ciljani obim.	Prilagoditi izračun tačke pokrića tako da uključi i ciljani profit.	Varijabilni troškovi marketinga moraju se odraziti na prinosne marže. Povećanje prodaje često zahteva povećanje investicija ili obrtnog kapitala.	Obezbediti da ciljevi jedinične prodaje omoguće firmi da ostvari nivo finansijskog povrata (povrata na prodaju ŠROS] ili povrata na ulaganje ŠROI]).
Ciljani prihod.	Pretvoriti ciljani obim u ciljani prihod upotrebom prosečne cene po jedinici. Alternativno, kombinovati podatke troškova i cilja sa znanjem prinosne marže.	Isto kao gore.	Isto kao gore, primenljivo na ciljani prihod.

5.2. MARŽE

Prodajna marža predstavlja ključni faktor koji leži u osnovi mnogih fundamentalnih pitanja poslovanja, uključujući budžete i predviđanja. Svi menadžeri treba da znaju približne marže svog poslovanja. Menadžeri se u mnogome razlikuju po pretpostavkama koje koriste pri izračunavanju marži i po načinu na koji analiziraju i prenose ove značajne cifre.

Osnovna varijacija u načinu na koji ljudi govore o maržama leži u razlici između procentualne marže i jedinične marže na prodaju. Ove razlike se mogu lako pomiriti i menadžeri treba da budu sposobni da se lako prebacuju s jedne na drugu.

Marža (na prodaju) je razlika između prodajne cene i troškova. Ova razlika se obično izražava ili kao procenat prodajne cene ili na bazi jedinice.

$$\text{Jedinična marža (€)} = \text{Prodajna cena po jedinici (€)} - \text{Troškovi po jedinici (€)}$$

$$\text{Marža (\%)} = \frac{\text{Jedinična marža (€)}}{\text{Prodajna cena po jedinici (€)}}$$

Marketari treba da poznaju marže u cilju donošenja skoro svih marketinških odluka. Marže predstavljaju ključni faktor u cenovnoj politici, u prihodu od troškova marketinga, u prognozi zarade i u analizi profitabilnosti potrošača.

Procentualne marže mogu da se izračunaju korišćenjem ukupnog prihoda od prodaje i ukupnih troškova.

$$\text{Marža (\%)} = \frac{\text{Ukupan prihod od prodaje (€)} - \text{Ukupni troškovi (€)}}{\text{Ukupan prihod od prodaje (€)}}$$

Da bi se proverila jedinična marža (€):

$$\text{Prodajna cena po jedinici} = \text{Jedinična marža} + \text{Jedinični trošak}$$

Da bi se proverila marža (%):

$$\text{Trošak kao \% od prodaje} = 100\% - \text{Marža \%}$$

Primer: Kompanija prodaje na tržištu Švedske platno za šator u m². Proizvodni trošak i prodajne cene za standardno platno su sledeće:

Jedinična prodajna cena = 18 € po m².

Jedinični trošak = 12 € po m².

Da izračunamo jediničnu maržu oduzimamo troškove od prodajne cene:

$$\text{Jedinična marža} = 18 \text{ € po m}^2 - 12 \text{ € po m}^2 = 6 \text{ € po m}^2.$$

Da bi se izračunala procentualna marža, treba podeliti jediničnu maržu sa prodajnom cenom:

$$\text{Marža (\%)} = \frac{18 \text{ € po m}^2 - 12 \text{ € po m}^2}{18 \text{ € po m}^2} = \frac{6 \text{ €}}{18 \text{ €}} = 30\%$$

Kada se razmatraju raznorodni proizvodi, koji povlače različite prihode i troškove, može se izračunati ukupna marža na jedan od dva načina:

- ukupan prihod i ukupni troškovi za sve proizvode, ili
- novčano ponderisan prosek procentualnih marži različitih proizvoda.

Primer: Kompanija za šatore proizvodi novu liniju luksuznog platna koje se prodaje za 72 € po m², a troškovi proizvodnje iznose 36 € po m². Marža za ovaj artikal je 50%.

$$\text{Jedinična marža (\%)} = \frac{72 \text{ € po m}^2 - 36 \text{ € po m}^2}{36 \text{ € po m}^2}$$

$$\text{Marža (\%)} = \frac{(72 \text{ €} - 36 \text{ €})}{72 \text{ €}} = \frac{36 \text{ €}}{72 \text{ €}} = 50\%$$

Kako kompanija sada prodaje dva različita proizvoda, njena prosečna marža može da se izračuna samo ako se zna obim prodaje svake vrste proizvoda. Ne bi bilo tačno da se uzme prost prosek od 30 € marže na standardno platno i 50 € marže na luksuzno platno, osim u slučaju da kompanija ostvaruje isti evrovski obim prodaje oba proizvoda.

Ako kompanija jednog dana proda 15 m² standardnog platna i 5 m² luksuznog platna, može da se izračuna njena marža za taj dan, na sledeći način:

$$\text{Ukupna prodaja} = 15 \text{ m}^2 * 18 \text{ €} + 5 \text{ m}^2 * 72 \text{ €} = 270 \text{ €} + 360 \text{ €} = 630 \text{ €}$$

$$\text{Ukupni troškovi} = 15 \text{ m}^2 * 12 \text{ €} + 5 \text{ m}^2 * 36 \text{ €} = 180 \text{ €} + 180 \text{ €} = 360 \text{ €}$$

$$\text{Marža (€)} = 630 \text{ €} - 360 \text{ €} = 270 \text{ €}$$

$$\text{Marža (\%)} = \frac{\text{Marža (270 €)}}{\text{Ukupna prodaja (630 €)}} = 42\%$$

Na osnovu prethodnih podataka može se sastaviti pregledna tabela koja omogućuje lakše donošenje odluka.

Tabela 5-1. Prodaja, troškovi i marže

	<i>Standardno platno</i>	<i>Luksuzno platno</i>	<i>Ukupno</i>
Prodaja u m ²	15	5	20
Prodajna cena po m ²	€18,00	€72,00	
Ukupna prodaja (€)	€270,00	€360,00	€630,00
Troškovi po m ²	€12,00	€36,00	
Ukupni troškovi(€)	€180,00	€180,00	€360,00
Ukupna marža u dolarima (€)	€90,00	€180,00	€270,00
Jedinična marža	€6,00	€36,00	€36
Marža (%)	25%	50%	42%

Prodajne cene mogu se definisati pre ili posle različitih „promena“ koje se preduzimaju tako da rabati, potrošački diskonti, brokerske provizije i nadoknade mogu biti predstavljene menadžmentu ili kao troškovi ili kao odbitak od prodajne cene. Nadalje, izveštaj za spoljnu publiku može se razlikovati od izveštaja za menadžment zato što računovodstveni standardi mogu da diktiraju određeni postupak koji se razlikuje od interne prakse. Izračunate marže mogu dosta varirati u zavisnosti od tehnike koja se koristi pri izračunavanju.

Neki privredni subjekti, a posebno maloprodaja, računaju marže kao procenat od troškova, a ne od prodajnih cena. Ako se ova tehnika upotrebi na prethodnom primeru, procenat marže na m² standardnog platna za šator bio bi viđen kao jedinična marža od 6 € podeljena sa 12 € jediničnog troška, tj. 50%. Ovo može da dovede do zbrke.

Premda neki ljudi upotrebljavaju termine „marža“ i „*mark-up*“ kao sinonime, oni nisu istoznačni. Termin „*mark-up*“ se obično odnosi na praksu da se doda neki procenat na troškove kako bi se izračunala prodajna cena.

Da bi se bolje razumeo odnos između marže i *markup-a*, treba posmatrati sledeći primer: 50% *markup-a* na varijabilne troškove od 10 € iznosiće 5 €, što će rezultirati maloprodajnom cenom od 15 €. S druge strane, marža na artikl koji se prodaje po maloprodajnoj ceni od 15 €, u kojem varijabilni troškovi iznose 10 €, iznosiće 5 € / 15 €, odnosno 33,3%. Tabela 5-2 prikazuje neke uobičajne odnose marži i *markup-a*.

Tabela 5-2. Odnos između marži i *markup-a*

<i>Cena</i>	<i>Trošak</i>	<i>Marža</i>	<i>Mark-up</i>
10 €	9 €	10%	11%
10 €	7,50 €	25%	33%
10 €	6,67 €	33,3%	50%
10 €	5,00 €	50%	100%
10 €	4,00 €	60%	150%
10 €	3,33 €	66,7%	200%
10 €	2,50 €	75%	300%

Jedna od posebnosti koja može da se javi u maloprodaji je da je u cenu uračunat *mark-up* kao procenat od nabavne cene po kojoj ga je prodavnica kupila (varijabilni trošak po artiklu) ali je od cene odbijen *mark-up* za vreme rasprodaje kao procenat od malopodajne cene. Većina potrošača razume da „50% rasprodaja“ znači da su malopodajne cene snižene za 50%.

5.3. CVP ANALIZA

CVP analiza ili tzv. analiza „praga rentabiliteta“ je primena marginalnog određivanja cena koja proučava odnos između troškova, obima i profita na različitim nivoima aktivnosti i može biti koristan pokazatelj za kratkoročno planiranje i donošenje odluka. Ona je relevantna u slučajevima kada su predložene promene u aktivnosti relativno male, tako da ustanovljene strukture i odnosi troškova ostaju nepromenjeni. Sa većom promenom u aktivnosti i tokom dužeg vremenskog perioda, postojeća struktura troškova, na primer, visina fiksnih troškova i marginalnih troškova po jedinici, verovatno će se promeniti, te neće biti odgovarajuća, tako da primena CVP analize neće biti korisna za odluku o brendu.

Glavne pretpostavke CVP analize su:

- a) svi troškovi moraju biti podeljeni na fiksne i varijabilne,
- b) fiksni troškovi će ostati konstantni, a varijabilni će varirati proporcionalno aktivnosti,
- c) preko nekog posmatranog nivoa aktivnosti troškovi i doprinosi će imati linearan trend,
- d) jedini faktor koji utiče na troškove i dobit je obim aktivnosti,
- e) tehnologija, proizvodne metode i efikasnost ostaju nepromenjeni,

- f) posebno za grafičke metode, analize su u relaciji samo sa jednim proizvodom,
- g) nema promena u nivou zaliha, ili se zalihe vrednuju samo preko marginalnih troškova i
- h) pretpostavljeno je da nema kolebljivosti.

Da bi predvidela kako se troškovi prodaje menjaju sa promenama u prodaji nekog brenda, kompanija mora da pravi razliku između fiksnih troškova prodaje i varijabilnih prodajnih troškova.

Ukupni prodajni (marketinški) troškovi (\$) = Ukupni fiksni prodajni troškovi (\$) + Ukupni varijabilni prodajni troškovi (\$)

Ukupni varijabilni prodajni troškovi (\$) = Prihod (\$) * Varijabilni prodajni troškovi (%)

Razumevanje razlike između fiksnih i varijabilnih troškova prodaje omogućuje firmama da sagledaju relativne rizike koji su povezani sa alternativnim prodajnim strategijama. Opšte uzev, strategije koje podrazumevaju povećanje varijabilnih troškove prodaje manje su rizične zato što će troškovi ostati niži u slučaju da prodaja ne ostvari očekivane rezultate.

Rashodi u marketingu su ukupni troškovi marketinških aktivnosti, što obično uključuje oglašavanje i promociju koja se ne odnosi na cene. Ponekad uključuje i troškove osoblja u prodaji, te promociju cena.

Troškovi marketinga su često glavni deo ukupnih diskrecionih rashoda jedne firme. Kao takvi, ovi troškovi su važne determinante kratkoročnih profita. Naravno, budžeti za marketing i prodaju mogu se smatrati i investicijama za pridobijanje i održavanje potrošača za neki brend. Međutim, posmatrano sa bilo kojeg od ova dva stanovišta, korisno je praviti razliku između fiksnih troškova marketinga i varijabilnih troškova marketinga. To znači da menadžeri moraju da prepoznaju koji troškovi marketinga će ostati nepromenjeni, a koji će se menjati sa promenama u prodaji. U principu, ova klasifikacija zahteva da se ceo budžet za marketing proveriti po principu „stavka po stavka“. U tipičnom kvartalnom ili godišnjem planskom periodu među fiksne troškove marketinga mogli bi se uključiti sledeći elementi:

- plate i podrška za osoblje u prodaji;
- glavne kampanje oglašavanja, uključujući troškove produkcije;
- osobe koje rade u marketingu;
- materijal za promociju prodaje, npr. na blagajni, proizvodnja kupona i troškovi distribucije;
- učešće u zajedničkom oglašavanju koje je dogovoreno i planirano u periodu koji prethodi prodaji.

U varijabilne troškove marketinga mogu se uključiti ovi elementi:

- provizija na prodaju koja se plaća prodajnom osoblju, brokerima ili predstavnicima proizvođača;

- kontigent prodajnih bonusa za ostvarivanje ciljeva prodaje;
- umanjenje faktura (off-invoice) i nadoknade trgovini za performanse, što je direktno povezano sa obimom tekuće prodaje;
- naknade za rano plaćanje (ukoliko su predviđene budžetom za promociju prodaje);
- kuponska plaćanja i rabati, uključujući naknade za obradu;
- povraćaj novca (bill-back) za lokalne kampanje (povraćaj novca što zahteva da potrošači pruže dokaz o ispunjenju performansi da bi dobili isplatu ili poene, dok se kod umanjenja faktura radi o jednostavnom umanjenju ukupnog računa). Ove akcije sprovodi maloprodaja, ali ona taj novac nadoknađuje od proizvođača i naknada za kooperativno oglašavanje (cooperative advertising), na osnovu tekuće prodaje.

Marketari često ne posmatraju svoje budžete u fiksnim i varijabilnim terminima, ali bi im to bilo korisno iz najmanje dva razloga.

Prvo, ako su troškovi marketinga brenda zapravo varijabilni, onda je budžetiranje na ovaj način preciznije. Neki marketari projektuju budžet u fiksnom iznosu, a onda se nađu u situaciji raskoraka i odstupanja zbog kraja perioda ili zbog toga što prodaja nije dostigla očekivane ciljeve. Nasuprot tome, fleksibilan budžet brenda, odnosno onaj koji uzima u obzir njegove prave varijabilne komponente, odraziće stvarne rezultate, bez obzira na to kako se završi prodaja.

Stoga:

Ukupni prodajni (marketinški) troškovi (\$) = Ukupni fiksni prodajni troškovi (\$) + Ukupni varijabilni prodajni troškovi (\$)

Ukupni varijabilni prodajni troškovi (\$) = Prihod (\$) * Varijabilni prodajni troškovi (%)

Provizija na prodaju predstavlja jedan primer troškova prodaje koji variraju u zavisnosti od prihoda. Prema tome, provizije na prodaju treba da budu uključene u varijabilne troškove prodaje.

Primer: Henrijev „Ketchup“ troši 5 miliona dolara godišnje na održavanje prodajnog osoblja koji obilaze lance prehrambenih radnji i veleprodaju. Jedan broker mu nudi da obavi isti zadatak u prodaji za 5% provizije.

Pri prihodu od 50 miliona dolara:

Ukupni varijabilni troškovi prodaje = 50 miliona \$ * 5% = 2,5 miliona \$

Pri prihodu od 100 miliona dolara:

Ukupni varijabilni troškovi prodaje = 100 miliona \$ * 5% = 5 miliona \$

Pri prihodu od 200 miliona dolara:

Ukupni varijabilni troškovi prodaje = 200 miliona \$ * 5% = 10 miliona \$

Ako su prihodi ispod 100 miliona dolara, broker će koštati manje nego vlastito prodajno osoblje. Pri prihodima od 100 miliona dolara, broker će koštati isto kao prodajno osoblje. Pri prihodima većim od 100 miliona dolara, broker će koštati više.

Naravno, prelaz sa prodajnog osoblja na platama na brokere može sam po sebi da prouzrokuje promene u prihodima. Izračunavanje nivoa prihoda na kojem su troškovi prodaje isti samo je početna tačka za analizu. Istovremeno je to i važan prvi korak za razumevanje vaganja razloga za ili protiv.⁵⁶

Nivoi rashoda u marketingu se često upotrebljavaju za poređenje kompanija i da se pokaže koliko mnogo one „investiraju“ u ovu oblast. U ove svrhe rashod za marketing se obično posmatra kao procenat od prodaje.

$$\text{Marketing kao procenat od prodaje (\%)} = \frac{\text{Troškovi marketinga (\$)}}{\text{Prihod (\$)}}$$

Jedan veoma uobičajan primer jeste:

Oglašavanje kao procenat prodaje: Troškovi oglašavanja kao deo prodaje. Opšte uzev, ovo je podskup marketinga kao procenta od prodaje.

5.3.1. Prag rentabilnosti (mrtva tačka)

Tačka pokrića (ili prelomna tačka rentabilnosti, ili tačka isplativost) ili mrtva tačka predstavlja iznos prodaje – bilo u terminima jedinica ili prihoda – koji je neophodan da bi se pokrili ukupni troškovi (i fiksni i varijabilni). Profit na ovoj tački je nula. Isplativost je moguća samo ako su cene jedne kompanije veće od njenih varijabilnih troškova po jedinici. Ako je ovo slučaj, tada će svaka prodana jedinica proizvoda generisati neki „prinos“ (kontribuciju) u pravcu pokrivanja fiksnih troškova. Razlika između cene po jedinici i varijabilnog troška po jedinici definiše se kao prinos po jedinici.

Pristup kroz formule:

a) Prag rentabiliteta iskazan naturalno:

$$\text{Prag rentabiliteta} = \frac{\text{Fiksni troškovi}}{\text{Doprinos po jedinici}}$$

⁵⁶ Preuzeto iz knjige: Farris P. W., Bendle N. T., Pfeifer P. E., Reibstein D. J. „Key Marketing Metrics“, Warton School Publishing, 2009.

b) Prag rentabiliteta iskazan vrednosno:

$$\text{Prag rentabiliteta} = \frac{\text{Fiksni troškovi}}{\text{Doprinos po jedinici}} \cdot \text{Prodajna cena po jedinici}$$

ili

$$\text{Prag rentabiliteta} = \text{Fiksni troškovi} \cdot \frac{1}{\frac{P}{V \text{ racio}}}$$

c) C/S racio:

$$\frac{C}{S \text{ racio}} = \frac{\text{Doprinos po jedinici}}{\text{Prodajna cena po jedinici}} \cdot 100$$

d) Nivo prodaje sa željenim profitom iskazan naturalno:

$$\text{Nivo prodaje} = \frac{\text{Fiksni troškovi} + \text{Željeni profit}}{\text{Doprinos po jedinici}}$$

e) Nivo prodaje sa željenim profitom iskazan vrednosno:

$$\text{Nivo prodaje} = \frac{\text{Fiksni troškovi} + \text{Željeni profit} + \text{Prodajna cena po jedinici}}{\text{Doprinos po jedinici}}$$

Ove formule odnose se na kompanije sa jednim brendom ili na kompanije sa stalnim asortimanom prodaje. U onim sa više brendova, kalkulacija praga rentabiliteta je moguća na sledeći način:

$$\text{Prag rentabiliteta} = \frac{\text{Fiksni troškovi} \cdot \text{Prodajna vrednost}}{\text{Doprinosi}}$$

Primer 1.

Kompanija „LOOK“ proizvodi jedan brend sa prodajnom cenom od 10 € i marginalnim troškovima od 6 €. Fiksni troškovi su 60.000 € godišnje.

Proračun:

- Broj jedinica do rentabilnosti;
- Prodaja na pragu rentabiliteta;
- C/S racio;
- Koliki broj jedinica će biti potrebno da se proda da bi se ostvario profit od

20.000 € godišnje?

e) Zbog povećanja troškova, marginalni trošak je očekivano porastao na 6,5 € po jedinici, a fiksni troškovi na 70.000 € godišnje. Ako prodajna cena ne može biti povećana, koji broj jedinica će biti potreban da se zadrži profit od 20.000 € godišnje.

Rešenje

Doprinos = Prodajna cena – marginalni trošak = 10 – 6 = 4 €.

a) Prag rentabiliteta naturalno:

$$\text{Prag rentabiliteta} = \frac{60.000}{4} = 15.000 \text{ jedinica.}$$

b) Prag rentabiliteta vrednosno:

$$\text{Prag rentabiliteta} = 15.000 \cdot 10 = 150.000 \text{ NJ.}$$

c) C/S ratio: ⁵⁷

$$\frac{C}{S \text{ ratio}} = \frac{4}{10} \cdot 100 = 40\%.$$

d) Nivo prodaje sa željenim profitom iskazan naturalno:

$$\text{Nivo prodaje} = \frac{60.000 + 20.000}{4} = 20.000 \text{ jedinica.}$$

e) Nivo prodaje sa željenim profitom iskazan vrednosno:

$$\text{Nivo prodaje} = 20.000 \cdot 10 = 200.000 \text{ NJ.}$$

Posle praga rentabiliteta doprinos po jedinici postaje neto profit po jedinici, tako da ako je potrebno 15.000 jedinica na pragu rentabilnosti, ekstra 5.000 jedinica će biti potrebno da ostvari profit od 20.000 €.

$$\text{Ukupno jedinica} = 15.000 + 5.000 = 20.000 \cdot 10 = 200.000 \text{ €.}$$

f) Zabeleženo je da su fiksni i marginalni troškovi imali promenu. Nivo prodaje sa željenim profitom iskazan naturalno:

⁵⁷ Napomena: C/S ratio je poznat kao P/V ratio.

$$\text{Nivo prodaje} = \frac{70.000 + 20.000}{3,5} = 25.714 \text{ jedinica.}$$

Grafički pristup

Grafički pristup može biti pogodan u slučajevima gde je dovoljno jednostavno razmatranje kao i tamo gde je potrebno izbeći detaljan numerički pristup, na primer, gde primaoci informacija nemaju računovodstvenu podlogu.

Osnovni grafikon je poznat kao grafikon rentabiliteta koji može biti nacrtan na dva načina. Prvi je poznat kao tradicionalni pristup, a drugi kao pristup preko doprinosa. Oba pristupa traže da svi troškovi moraju biti razdvojeni na fiksne i varijabilne elemente: polufiksni i poluvarijabilni troškovi moraju biti razloženi na svoje komponente.

5.3.2. Tradicionalni grafikon rentabiliteta

Pretpostavljajući da su fiksni i varijabilni troškovi određeni, grafikon se crta na sledeći način:

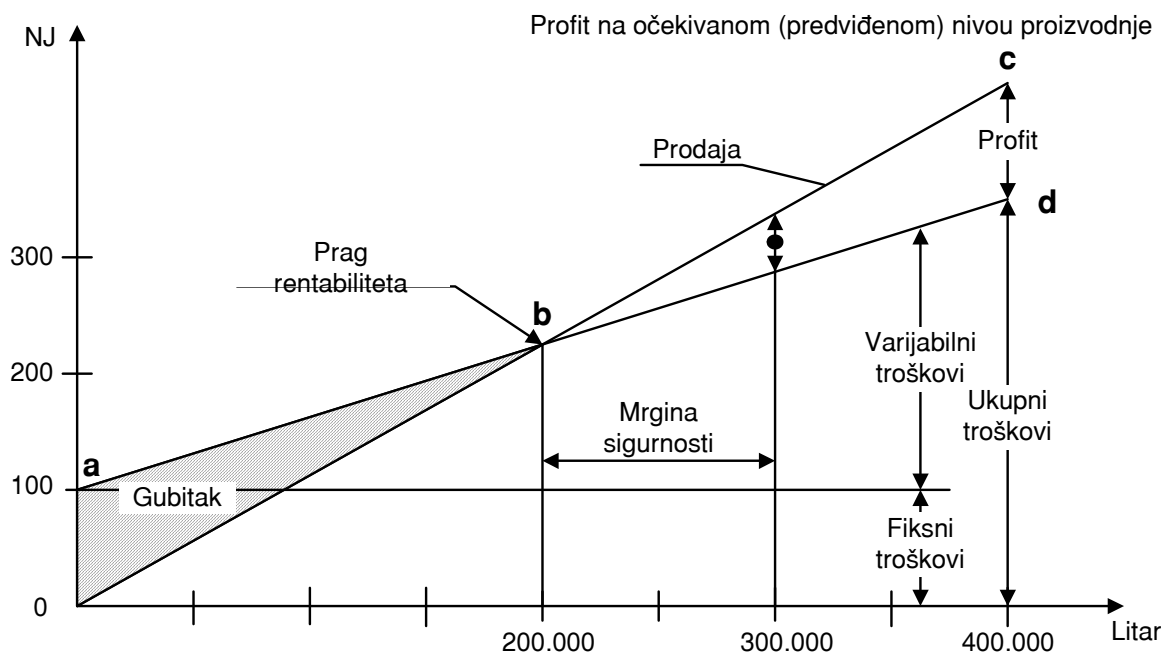
- a) crtanje osa:
 - horizontalno prikazani nivoi aktivnosti su izraženi kao jedinice izlaza ili procentualno od totalnog kapaciteta i
 - vertikalno prikazane vrednosti u hiljadama kako je pogodno za prikaz troškova i prihoda,
- b) crtanje linija troškova:
 - fiksni trošak, to je prava linija paralelna horizontalnoj osi na nivou fiksnih troškova i
 - ukupni troškovi, počinju na mestu gde linija fiksnog troška seče vertikalnu osu i to je prava linija sa rastućim trendom pod uglom koji zavisi od udela varijabilnih troškova u ukupnim troškovima,
- c) crtanje linije doprinosa:
 - to je prava linija iz tačke iz koje počinje trend naviše pod uglom koji je određen prodajnom cenom.

Primer 2.

Preduzeće „F“ proizvodi jedan proizvod đus od pomorandže sa ukupnim kapacitetom od 400.000 l (litara) godišnje. Podaci o troškovima i prodaji su sledeći: prodajna cena je 1 € po litru, marginalni trošak 0,5 €/l, fiksni troškovi su 100.000 €.

Crtaње tradicionalnog grafikona rentabiliteta pokazuje verovatan profit na očekivanom nivou proizvodnje od 300.000 litara. Sa slike 5-1 videće se da je prag rentabiliteta na nivou izlaza od 200.000 litara i da je profit 50.000 na nivou proizvodnje od

300.000 litara.⁵⁸



Slika 5-1. Tradicionalni grafikon rentabiliteta (praga rentabilnosti)⁵⁹

5.3.3. Grafikon rentabiliteta kroz doprinos

Ovaj grafikon koristi iste ose i podatke kao i tradicionalni grafikon. Jedina postojeća razlika je u tome da se varijabilni troškovi crtaju na grafikonu pre fiksnih troškova, što rezultuje da je doprinos prikazan kao klin.

Primer 3.

Preduzeće „G“ proizvodi jedan proizvod sa ukupnim kapacitetom od 400.000 l godišnje. Podaci o troškovima i prodaji su sledeći: prodajna cena je 1 € po litru, marginalni trošak 0,5 €/l, fiksni troškovi su 100.000 €. ⁶⁰

Oblast c, 0, e predstavlja zarađeni doprinos i nema direktni ekvivalent na tradicionalnom grafikonu. Oblast d, a, 0, f predstavlja totalni trošak i ista je kao kod tradicionalnog grafikona, slika 5-2.

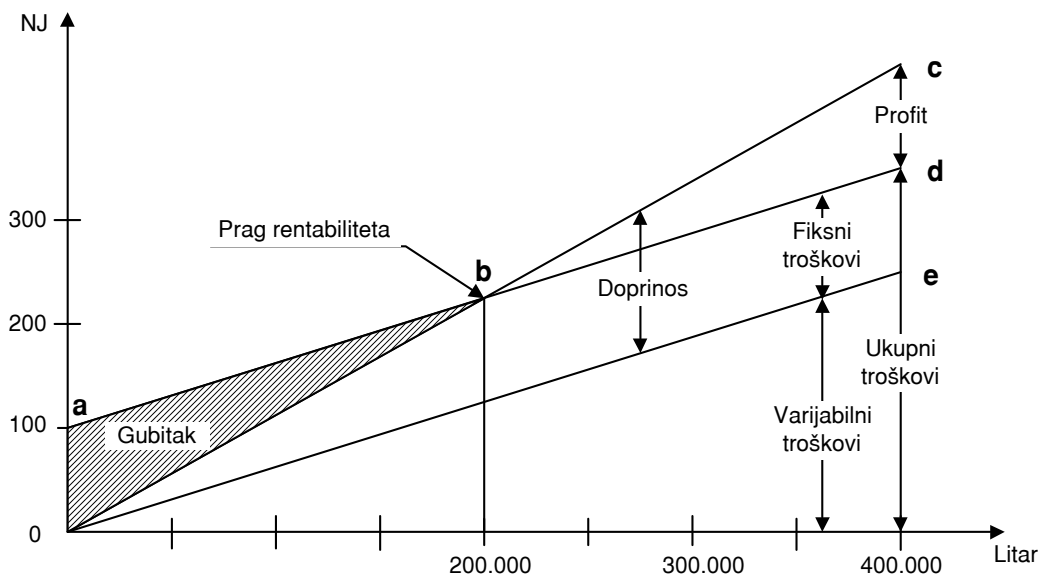
⁵⁸ Margina sigurnosti prikazana na grafikonu je termin dat za razliku između izabranog nivoa aktivnosti i praga rentabiliteta. U ovom slučaju margina sigurnosti je 100.000 litara.

⁵⁹ Žarkić-Joksimović N. „Upravljačko računovodstvo“, FON, Beograd, 2008, str. 123.

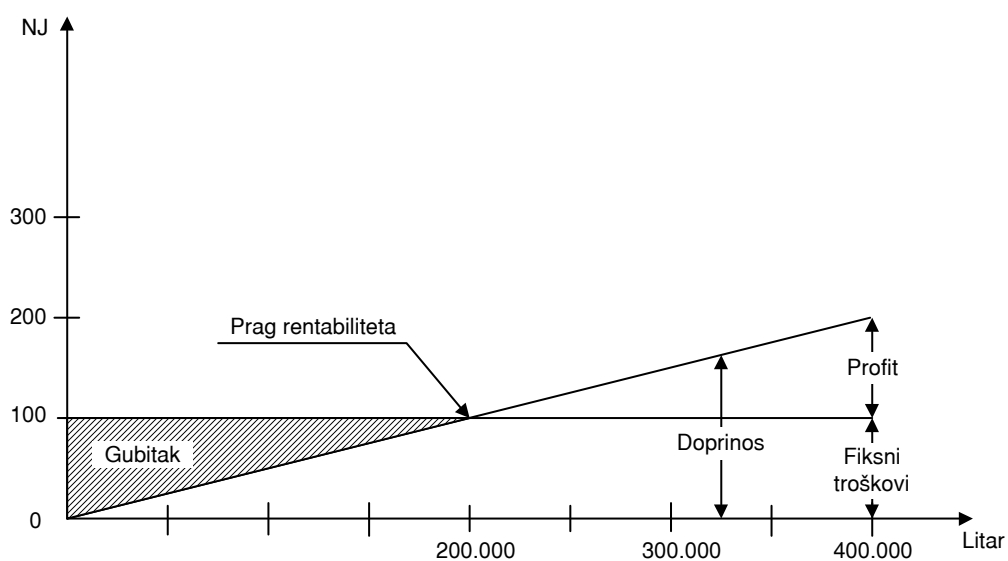
⁶⁰ Žarkić-Joksimović N. „Upravljačko računovodstvo“, FON, Beograd, 2008, str. 115-117.

Sa grafikona se vidi da promena fiksnih i varijabilnih troškova omogućava da klin doprinosa bude nacrtan uz korišćenje dodatnih informacija.

Alternativna forma grafikona je grafikon gde je neto profit razlika između prodaje i varijabilnih troškova, tj. totalni doprinos je prikazan uz fiksne troškove, što je predstavljeno ponovljenom upotrebom podataka iz primera 7 (slika 5-3).



Slika 5-2. Grafikon doprinosa preko praga rentabilnosti



Slika 5-3. Alternativni oblik grafikona rentabilnosti kroz doprinos

Treba napomenuti da:

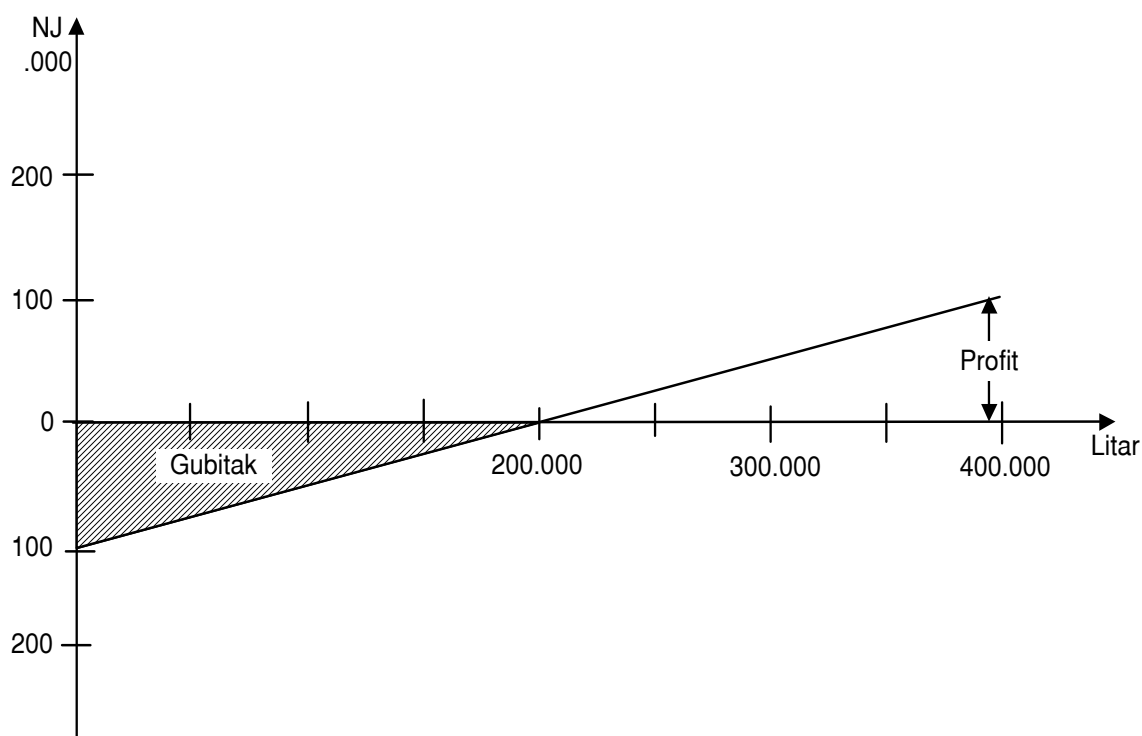
- a) prodaja i varijabilni troškovi nisu direktno prikazani i
- b) oba oblika grafikona doprinosa, slike 5-2 i 5-3, jasno pokazuju da je doprinos prvo upotrebljen za pokrivanje fiksnih troškova i kada ovi troškovi i doprinos postaju profit.

5.3.4. Grafikon profita

Ovo je sledeći oblik prezentacije sa međufazama na efekat (na profit), u zavisnosti od nivoa aktivnosti. To je jednostavnija forma grafikona od prethodno prikazane, jer se crta samo linija profita.

Horizontalna osa je identična kao u prethodnim grafikonima, ali vertikalna osa se nastavlja ispod tačke gde počinje zona gubitka. Linija profita je nacrtana iz tačke gubitka na aktivnosti 0, što je ekvivalent fiksnim troškovima kod praga rentabiliteta.

Ovaj tip grafikona je ilustrovan ponovnom upotrebom podataka iz primera 7 (slika 5-4).



Slika 5-4. Grafikon profita

Linije za varijabilne i fiksne troškove i prodaju se ne pojavljuju posebno, već samo kao jedna zbirna linija profita.

5.3.5. Promene u troškovima i prihodima

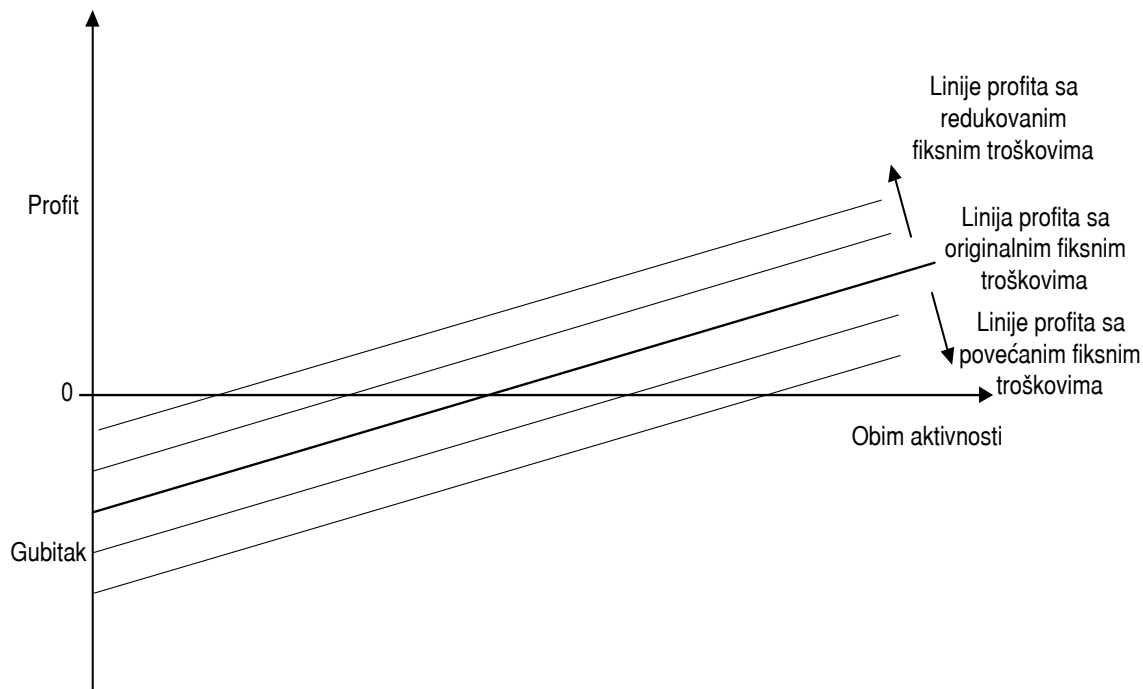
Kroz nekoliko glavnih tipova grafikona koji su opisani, pokazano je da su svi u mogućnosti da prikažu trošak/doprinos/obim/profit odnos u jednostavnoj efektnoj formi. Takođe je moguće da se prikaže efekat promena u troškovima i doprinosima crtanjem dodatnih linija na grafikonu. Promene se javljaju u vidu dva tipa:

a) promene fiksnog troška, povećanje ili smanjenje fiksnih troškova ne menja trend linije, ali menja tačku preseka i na taj način prag rentabiliteta i

b) promene varijabilnih troškova i prodajne cene, menjaju trend linije na taj način što štetno deluju na prag rentabiliteta i „oblik“ profita i smanjuju klin (profit).

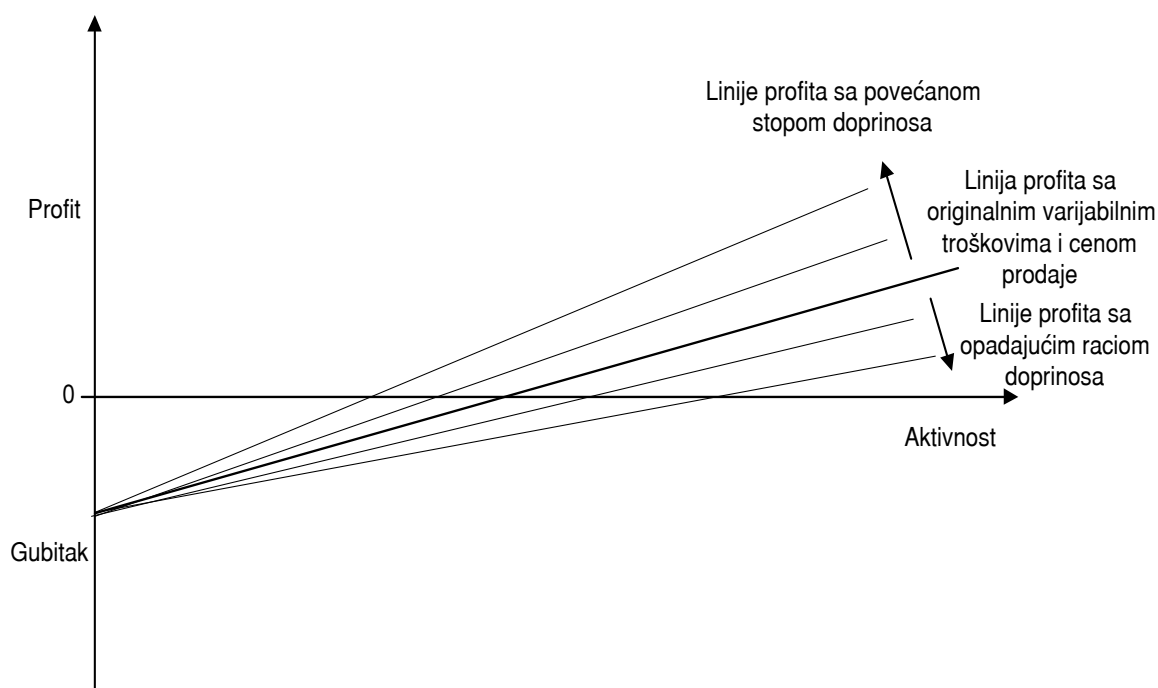
Ove promene su ilustrovane upotrebom grafikona profita (slike 5-5 i 5-6⁶¹).

Gornji grafikon prikazuje efekat promene varijabilnog troška i/ili prodajne cene koje imaju neto efekat na doprinos. Ako je porast varijabilnih troškova uravnotežen sa porastom prodajnih cena, doprinos bi trebao biti isti i originalna linija profita bi još uvek trebala biti korektna.



Slika 5-5. Grafikon profita sa prikazom promena u fiksnim troškovima

⁶¹ Lucey T.: „Management Accounting“, DP Publications“, 1985., str. 288.



Slika 5-6. Grafikon profita sa prikazom promena u odnosu na doprinos

5.3.6. Više-proizvodni grafikon

Svi raniji ilustrovani grafikonu su podrazumevali jedan proizvod. Isto tako, oni bi mogli ilustrovati dati prodajni asortiman koji se rezultuje u srednjoj vrednosti doprinosa, što je ekvivalentno jednom proizvodu. Alternativna metoda je da se grafički prikažu individualni proizvodi i to svaki sa svojim individualnim C/S karakteristikama i da se potom prikaže rezultujuća linija profita svakog proizvoda, primer 9.

Primer 9.

Preduzeće „H“ ima fiksne troškove od 50.000 € godišnje i tri proizvoda čiji su prodaja i doprinos prikazani u sledećoj tabeli:

Proizvod	Prodaja	Doprinos	C/S racio
X	150.000	30.000	20%
Y	40.000	20.000	50%
Z	60.000	25.000	42%

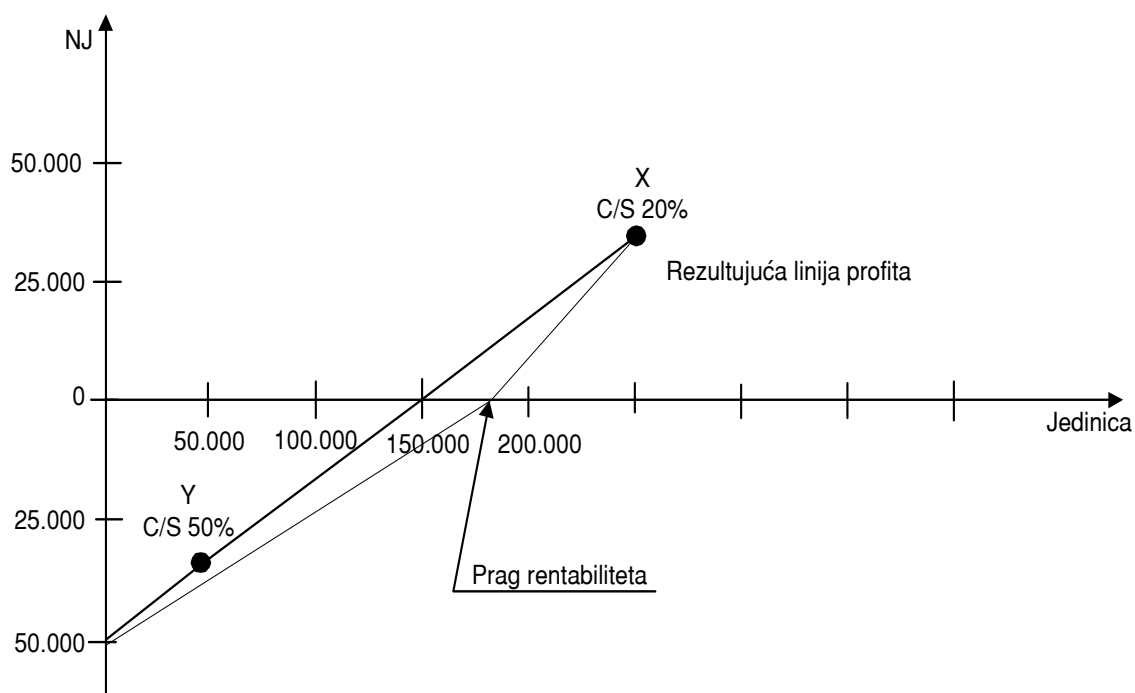
Grafički prikazati proizvode na grafikonu profita i pokazati rentabilne prodaje.

Rešenje

Ose grafikona profita su nacrtane na uobičajeni način i doprinos od proizvoda u nizu njihovog C/S racia tj. Y, Z, X su nacrtani na grafikonu (slika 5-7).

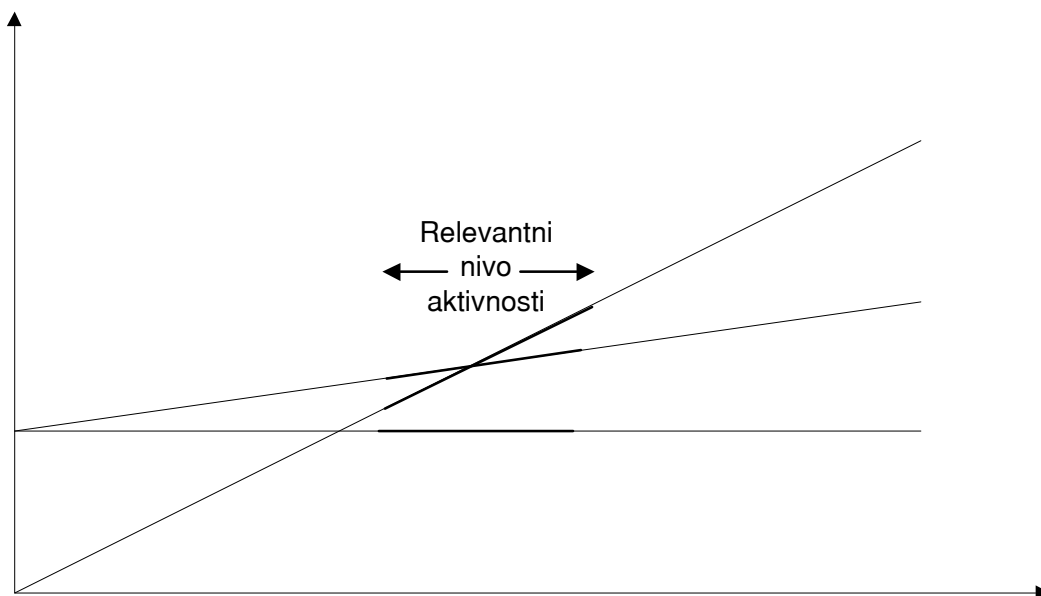
- Pune linije predstavljaju doprinose različitih proizvoda.
- Isprekidana linija predstavlja rezultujući profit ovog posebnog prodajnog asortimana i C/S racia.
- Čitanjem sa grafikona, prag rentabiliteta je približno 170.000 €.
- Tačna vrednost može biti proračunata na sledeći način:

Proizvod	Prodaja	Doprinos
X	150.000	30.000
Y	40.000	20.000
Z	60.000	25.000
Ukupno	250.000	75.000



Slika 5-7. Grafik profita više proizvoda⁶²

⁶² Žarkić-Joksimović N. „Upravljačko računovodstvo“, FON, Beograd, 2008, str. 128.



Slika 5-8. Grafikon praga rentabilnosti

$$\text{Ukupni } \frac{C}{S \text{ racio}} = \frac{75.000}{250.000} = 30\%.$$

$$\text{Prag rentabiliteta} = \frac{\text{Fiksni troškovi}}{\frac{C}{S \text{ racio}}} = \frac{50.000}{0,3} = 166.667 \text{ NJ.}$$

5.3.7. Ograničenja na grafikonu rentabiliteta i profita

Različito nacrtani grafikoni pokazuju odnos troškova, obima i profita na jednostavan i aproksimativan način. Oni mogu biti korisna pomoć, ali gde god da se koriste sledeća ograničenja ne bi trebalo zaboraviti:

– Grafikoni su razumni pokazatelji za prikazivanje unutar normalnog nivoa aktivnosti, recimo 70-120% srednje proizvodnje. Preko toga, nivoa, grafički prikazani odnosi gotovo sigurno neće biti korektni. Mada je uobičajeno da se linije crtaju počevši sa tačke u kojoj je aktivnost na nuli, kao što je nacrtano u ovom poglavlju, odnosi gde je ekstremna aktivnost ne mogu biti pouzdani. Tipični odgovarajući nivo aktivnosti je predstavljen na slici 5-8;

– Fiksni troškovi se verovatno menjaju na različitim nivoima aktivnosti. Isprekidana linija fiksnog troška je verovatno najtačniji prikaz;

- Varijabilni troškovi i prodaja verovatno nisu linearni. Ekstra popust, odložena plaćanja, efekti krive znanja, posebni ugovori u vezi cena i drugi slični elementi učiniće verovatno da linije varijabilnih troškova i doprinosa imaju češće krivolinijsku formu nego formu prave linije;
- Grafikoni prikazuju odnose koji su kratkoročni. Ovo ih čini neodgovarajućim za višegodišnji period;
- CVP analize, kao magrinalno određivanje cena pretpostavljaju da su promene u nivou izlaza jedine determinante promena troškova i doprinosa, što je verovatno veoma pojednostavljeno za većinu praktičnih situacija, iako promene obima aktivnosti imaju značajan efekat na troškove i doprinose;
- Pretpostavlja se da postoji ili jedan proizvod, ili konstantan asortiman proizvoda, ili konstantna stopa povećanja marginalnih troškova;
- Rizik i kolebljivost se ignorišu i pretpostavlja se perfektno poznavanje funkcionisanja troškova i doprinosa; i
- Pretpostavlja se da je preduzeće uzelo tržišne cene, tj. smatra se da postoji perfektno tržište. Isto tako, smatra se da doprinosi i sve vrste varijabilnih troškova (materijal, rad i sve komponente opštih varijabilnih troškova) variraju u skladu sa istim pokazateljima aktivnosti, što je isuviše pojednostavljeno za većinu realnih situacija.

5.3.8. Margina sigurnosti

5.3.8.1. Izveštaj o margini sigurnosti

Finansijski podaci, bitni za odlučivanje menadžera, sadržani su u izveštajima o dobiti po proizvodu i prelomnoj tački rentabilnosti za svaki proizvod, kao i o njihovoj margini sigurnosti.

Šta sadrže ovi izveštaji može se videti iz tabela 5-3, 5-4 i 5-5.

Tabela 5-3

Pozicije	Pokazatelj	Proizvod „A“	Proizvod „B“
1. Jedinična cena prodaje	NJ	20	20
2. Varijabilni troškovi	NJ	10	12
3. Fiksni troškovi	NJ	4.000	6.000
4. Broj komada	KOM	1.000	1.000

Tabela 5-4

Izveštaj o profitu			
Pozicije	Pokazatelj	Proizvod „A“	Proizvod „B“
1. Ukupan prihod	NJ	20.000	20.000
2. Ukupni troškovi	NJ	14.000	18.000
3. Ukupan profit	NJ	6.000	2.000

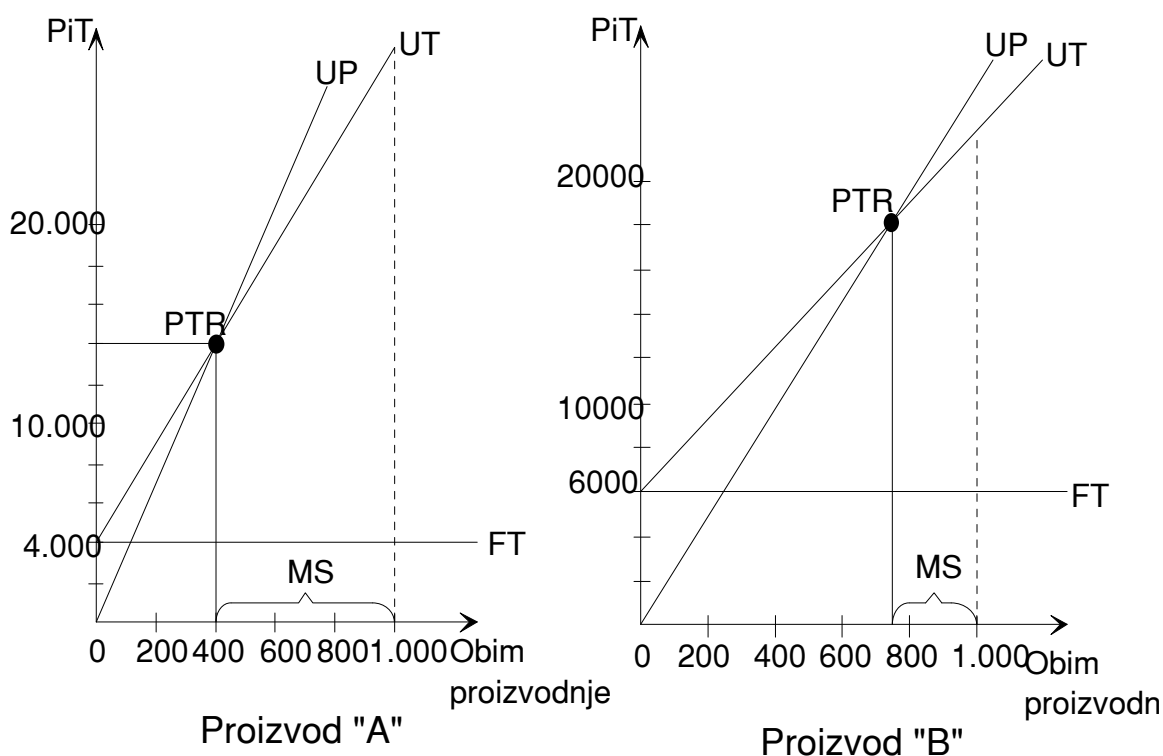
Tabela 5-5

Izveštaj o prelomnoj tački i margini sigurnosti			
Pozicije	Pokazatelj	Proizvod „A“	Proizvod „B“
1. Doprinos po jedinici	NJ	10	8
2. Prelomna tačka rentabilnosti (gde je profit = 0)	KOM	400	750
3. Margina sigurnosti	%	60	25

$$\text{Doprinos po jedinici} = \frac{\text{Ukupan prihod} - \text{Varijabilni troškovi}}{\text{Broj komada}}$$

$$\text{Prelomna tačka rentabilnosti} = \frac{\text{Fiksni troškovi}}{\text{Broj po jedinici}}$$

Ovo se može i grafički predstaviti kao na slici 5-9.



Slika 5-9. Grafički prikaz prelomne tačke i margine sigurnosti

Na osnovu ovih izveštaja vidi se osetljivost izbora proizvodnog, odnosno prodajnog programa, s obzirom da ista zarada kod dva proizvoda, tj, ista visina profita ne znači istu finansijsku sigurnost po preduzeće, odnosno istu osetljivost proizvoda na promene na tržištu. Tačnije, tek detaljnijom analizom, odnosno posedovanjem izveštaja o prelomnoj tački rentabilnosti i margini sigurnosti za oba proizvoda, rukovodilac dolazi do informacija o mogućim finansijskim implikacijama poremećaja u plasmanu tj. tražnji svojih proizvoda. Ova problematika predstavlja tzv. „operativnu klackalicu“ izraženu odnosom fiksnih i varijabilnih troškova.

5.4. FINANSIJSKA RACIA

Racio analiza je zapravo proizvod internih i eksternih finansijskih izveštaja, a njen značaj je prevashodno u tome što sumira ključne odnose i rezultate koji ukazuju na finansijske performanse preduzeća, dela preduzeća, brenda ili grupe brendova.

Racio analiza je praktično sredstvo kontrole u procesu upravljanja poslovanjem, jer omogućava:

- sagledavanje trenda u finansijskom poslovanju jednog preduzeća ili brenda,
- poređenje finansijskih karakteristika jednog preduzeća (brenda) sa ostalim u okviru iste delatnosti, odnosno privredne celine i
- utvrđivanje međuzavisnosti između faktora koji utiču na finansijski uspeh preduzeća/brenda.

Racio analiza vrednuje različite aspekte performansi preduzeća, a pre svega:

- Finansijske performanse ili tzv. profitabilnost. Racia u ovoj oblasti uključuju stopu povraćaja kapitala, kao i odnose između prodaje i angažovanih sredstava;
- Likvidnost i solventnost. Racia u ovom području mere odnose između obrtnih sredstava i tekućih obaveza, promene u nivou zaliha, kao i u obavezama i potraživanjima, svodeći je na efekte novčanih tokova; i
- Efikasnost investiranja. Racia ove grupe, bave se odnosom cena i zarada, profita i dividendi, brzinom povraćaja investiranog kapitala i drugim kriterijumima.

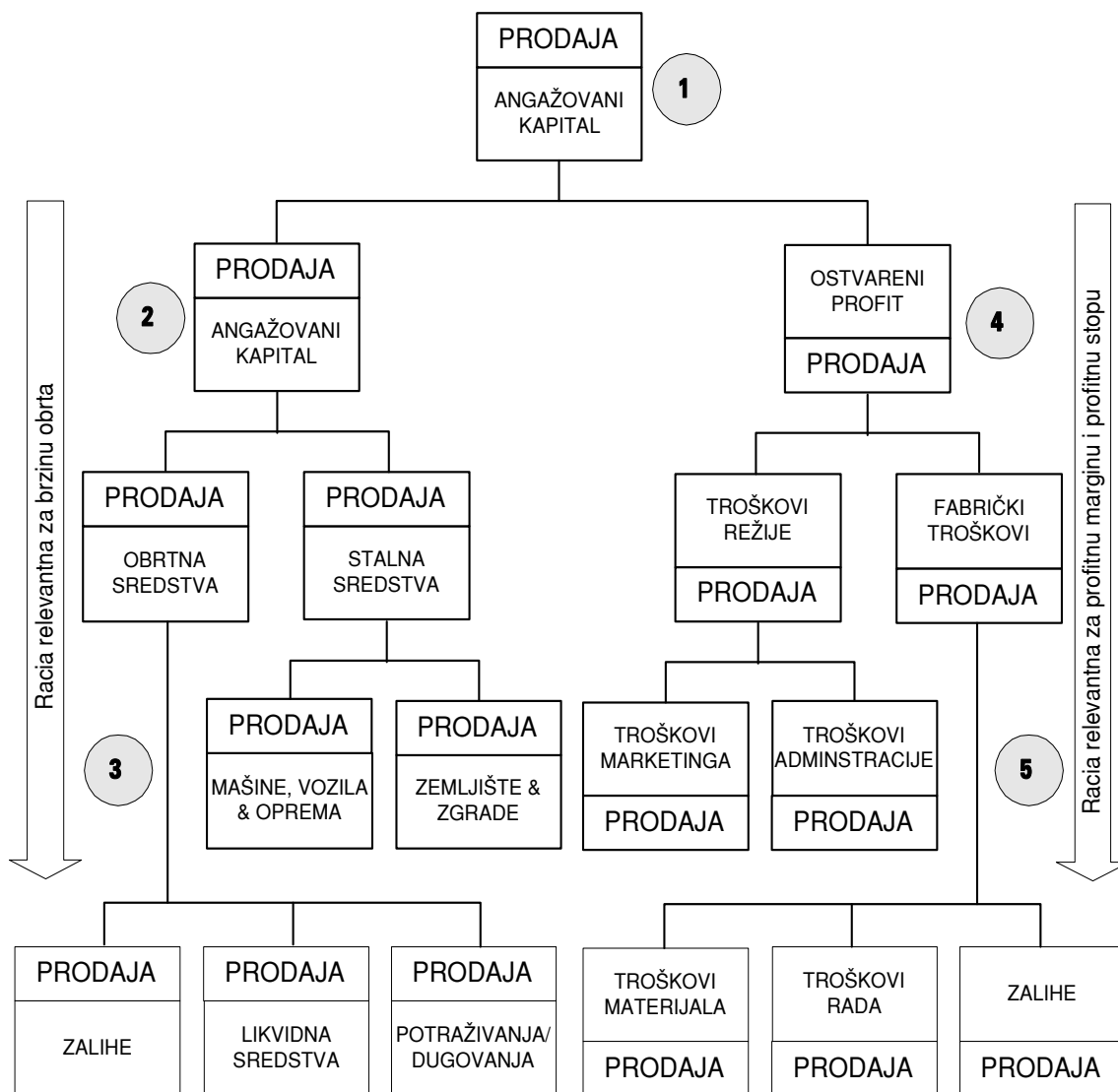
Stavljanjem u odnos jednih prema drugim bilansnim pozicijama, odnosno jednih finansijskih parametara sa drugima, sagledavaju se mnogo traženiji pojedini finansijski aspekti poslovanja preduzeća, a što je suština racio analize. Tako na primer, informacija da je ostvareni neto profit jednog brenda 500.000 €, može na prvi pogled izgledati sasvim zadovoljavajućom. No, ukoliko se ovaj iznos stavi u odnos sa angažovanim kapitalom, koji na primer iznosi 50.000.000 €, onda stvari stoje mnogo drugačije, jer je stopa prinosa na ukupna sredstva svega 1%. što je nezadovoljavajuće.⁶³

Prema tome, očigledno je da je svrha utvrđivanja finansijskih racia „pružanje pomoći“ rukovodiocima u planiranju, kontroli i odlučivanju.

⁶³ Krasulja D. „Poslovne finansije“, Ekonomski fakultet, Beograd, 1994, str. 53.

Za potrebe donošenja odluke o brendu, najvažnija su racia profitabilnosti i racia likvidnosti.

Ključni racio, ili bolje rečeno ključni pokazatelj profitabilnosti je odnos ostvarenog profita prema angažovanom kapitalu (RETURAN ON CAPITAL EMPLOYED-ROCE ili tzv. **stopa poslovnog dobitka**). Ovaj racio, zajedno sa ostalim racijima koji ga „podržavaju“, čine tzv. „piramidu racia profitabilnosti“, slika 5-10.



Slika 5-10. Piramida racia

Slika 5-10 „Piramida racia“ pokazuje nekoliko tipičnih racia i njihovih međusobnih relacija koji utiču na profitabilnost bilo preduzeća, bilo njegovog dela ili određenog brenda. Sažeto pokazano, piramida se može svesti na sledeću osnovnu relaciju:

$$\frac{\text{Ostvareni profit}}{\text{Angažovani kapital}} = \frac{\text{Ostvareni profit}}{\text{Prodaja}} \cdot \frac{\text{Prodaja}}{\text{Angažovani kapital}} = \text{Profitna stopa} \cdot \text{Koeficijent obrta}$$

5.4.1. Koeficijent obrta sredstava

Ovaj koeficijent (slika 5-10) meri upotrebu sredstava i usmerava pažnju na intenzitet kojim se aktiva angažuje, tj. upotrebljava. Ovaj odnos daje (pr)ocenu upravljačke delotvornosti u prošlosti po pitanju angažovanja sredstava preduzeća i smatra se da je dobar usmerivač ka verovatnom nivou budućih profita.⁶⁴

5.4.2. Sporedni (pomoćni) ratio odnosi sredstava

Različiti sporedni (pomoćni) razmerni odnosi koji su prikazani na slici 5-10 (a i drugi koje je moguće izračunavati) nastoje da odgovore na pitanje „Koji su detaljni razlozi zbog kojih je koeficijent obrta sredstava opao/porastao?“ Na primer, preduzeće možda ima previše obrtnog kapitala u odnosu na prodaju, ili možda nije ostvarilo delotvornu primenu različitih tipova osnovnih sredstava. Kao i kod svih relacija, trendovi na ovom polju su od velikog značaja, jer bi identifikovanim nepovoljnim kretanjima trebalo posvetiti pažnju, kako bi mogle da se preduzmu korektivne akcije.

5.4.3. Marža rentabilnosti

Ovaj odnos dat na slici 5-10 (pr)ocenjuje profit (maržu) od prodaje, koji je, zajedno sa koeficijentom obrta sredstava, glavni činilac prinosa koji preduzeće stiče od angažovanog kapitala. Pošto marža od prodaja veoma mnogo varira od jedne do druge grane delatnosti (uporedimo, primera radi, proizvođača konfekcijske odeće i preduzeće koje proizvodi teške mašine alatlijeke), važno je da se poređenja prave samo sa preduzećima u okvirima iste grane, ili sa ranijim performansama istog preduzeća.

5.4.4. Racia kratkoročne solventnosti – likvidnosti

Određeni odnosi kratkoročne solventnosti, naročito „tekući“ i „likvidni“ ili „obrtni“ ratio, smatraju se veoma važnim u prosuđivanju finansijske stabilnosti preduzeća, što naročito misle finansijski analitičari, investitori, bankari i poverioci.

⁶⁴ Više videti u White G., Sondhi A., Fried D. The Analysis and Use of Financial Statements, John Wiley and Sons, Inc. New York, 2003.

Smatra se da su od vrednosti i značaja dve grupe racio brojeva: oni koji dovode u vezu obrtna sredstva sa tekućim obavezama i oni koji naznačuju stopu po kojoj se kratkoročna aktiva, kao što su zalihe i dužnici pretvara u gotovinu.

Grupa I: Racia koji se bave obrtnim sredstvima i tekućim obavezama

$$\text{Tekući racio} = \frac{\text{Obrtna sredstva}}{\text{Tekuće obaveze}} \quad i$$

$$\text{Brzi racio} = \frac{\text{Obrtna sredstva} - \text{Zalihe}}{\text{Tekuće obaveze}} .$$

Tekući racio delotvorno procenjuje obrtni kapital preduzeća i uopšteno se očekuje da se nalazi u rasponu vrednosti koje odgovaraju datoj privrednoj delatnosti. Pogrešno je zauzimati nekakav „dogmatski“ stav po pitanju „idealne“ vrednosti ovog racia, ali analitičari kao prihvatljive uzimaju vrednosti u rasponu 1,8 : 1 do 2 : 1.

Tekući racio razmatra onu aktivu i pasivu čiji se životni ciklus meri mesecima, pre nego nedeljama: ovaj aspekt solventnosti jeste od velikog značaja, ali poziciju neposredne likvidnosti, na primer u narednih 6 do 10 nedelja, takođe treba uzeti u obzir i razmotriti. Ona se (pr)ocenjuje „brzim“ raciom koji ne uzima u obzir zalihe, već usredsređuje pažnju na likvidnija sredstva, kao što su gotovina i potraživanja (sredstava koja se očekuju od dužnika). Ni kod ovog pokazatelja ne postoji precizno određena „norma“, ali izgleda da je odnos „brzog“ racia prihvatljiva vrednost koja se kreće između 1 : 1 do 0,8 : 1.

Grupa II: Racia konverzije gotovine. Svakodnevna pozicija likvidnosti preduzeća, u velikoj meri zavisi od brzine kojom gotovina pritiče u preduzeće, potičući od normalnih, uobičajenih operacija, a pre svega od prodaje nekog brenda. Te operacije obuhvataju konverziju zaliha i prodaje, pa prema tome i dužnike, te pretvaranje dužnika, tj. potraživanja u gotovinu.

Dva odnosa koja slede, pružaju izvesne smernice u smislu sposobnosti preduzeća da „proizvede“ gotovinu iz normalnog, uobičajenog poslovanja:

$$\text{Koeficijent obrta zaliha} = \frac{\text{Trosak robe prodate u datom periodu}}{\text{Prosečne zalihe držane u datom periodu}} \quad i$$

$$\text{Prosečan period naplate} = \frac{\text{Dužnici prema datumu u knjigovodstvenom bilansu}}{\text{Prosečan prodaje na otplatu (prodaje kupcima)}} .$$

Mada odnos prosečnog obrta (prometa) zaliha veoma varira u primerima različitih grana, do korisnih uputstava može da se dođe poređenjima s preduzećima koja su slična, kao i s odgovarajućim vrednostima za ranije periode istog preduzeća. Postoji verovatnoća

da će se sve veća konkurencija, datumski, tj. vremenski određena politika tržišnog plasmana i proizvoda, nepotrebno visoke cene i drugi slični činioci, odražavati u opadanju vrednosti ovog odnosa.

Važan element u upravljanju gotovinskim tokovima je neprekidno praćenje prosečnog vremena koje je dužnicima potrebno da izmire obaveze. Izračunavanje prosečnog perioda naplate trebalo bi da je samo deo ukupnog sistema upravljanja gotovinom datog preduzeća. Taj sistem bi normalno trebalo da obuhvata elemente kao što su: redovno slanje pisama s podsećanjem/opomenom, gotovinske popuste, rabate partnerima u zavisnosti od boniteta (kreditne sposobnosti), brzo fakturisanje i neposredno pokretanje bankovnih procedura, analizu starosti (starosnog doba) dužnika i slično.

GLAVA 6.

VREDNOVANJE BREND (PROCENA VREDNOSTI BREND)

6.1. UVOD

Danas je opšte prihvaćeno da brendovi igraju važnu ulogu u generisanju i održavanju dugoročnih finansijskih učinaka i vrednosti poslovanja. U situaciji visokog nivoa konkurencije i viška kapaciteta u gotovo svakoj privrednoj grani, brendovi pomažu kompanijama da se diferenciraju na tržištu i da kažu zašto su baš njihovi proizvodi i usluge sposobni da zadovolje potrebe potrošača.

U okruženju u kojem su funkcionalne razlike između proizvoda i usluga smanjene do tačke kada su skoro neprimetne zbog usvajanja koncepta potpunog upravljanja kvalitetom, brendovi čine osnovu na kojoj se može graditi značajna razlika između naizgled sličnih ponuda. Konkurentna prednost sada zavisi od toga koliko ste sposobni da zadovoljite ne samo funkcionalnu tražnju potrošača već i njihove nematerijalne potrebe. To znači da je potrebno razumeti ne samo šta određeni proizvodi mogu da učine za potrošače, već i šta oni znače za njih.

Brendovi su veoma pogodni za ovaj zadatak zato što oni komuniciraju na brojnim različitim nivoima. Brendovi imaju tri osnovne funkcije:

1. *Usmeravanje* – brendovi pomažu potrošačima da izvrše izbor i u situaciji zbunjujuće lepeze ponude;
2. *Sigurnost* – oni komuniciraju suštinski kvalitet proizvoda ili usluge i na taj način ulivaju potrošačima osećaj sigurnosti pri kupovini;
3. *Angažovanje* – oni komuniciraju karakteristične predstave i asocijacije koje pomažu da se potrošači identifikuju sa brendom.⁶⁵

Brendiranje je proces u kojem se dobra koja su u osnovi funkcionalna transformišu u dobra koja su na bazi odnosa, tako što obezbeđuje osnovu za psihološku povezanost između brenda i potrošača. Ova sposobnost da se jedan proizvod, usluga ili kompanija obogati jednim emotivnim značenjem koje je izvan i iznad njegove funkcionalne vrednosti predstavlja značajnu osnovu za stvaranje vrednosti.

⁶⁵ O tome videti više: Iva Joksimović Magistarski rad, ???

Počeci vrednovanja marke potiču iz osamdesetih godina prošlog veka kada su preduzetnici vodećih kompanija ustanovili da se vrednost marke može izračunati i da je ona od velikog uticaja na vrednost kompanije kao celine. Time je vrednost marke postala deo bilansa stanja. Tokom poslednjih pet godina, vrednovanje marke je u nekim privredama zapadnih zemalja postalo standardni poslovni instrument koji se primenjuje u raznim oblastima poslovanja.

Tradicionalno računovodstvo bilo je koncentrisano na materijalna sredstva, kao što su obrtna sredstva, postrojenja, oprema, zemljište i zgrade. Nematerijalna sredstva su zanemarivana i računovodstva su sve dodatne vrednosti koje su se postizale pri akviziciji tretirali kao „reputaciju“ (goodwill). Onda je krajem 20. veka postalo jasno da su vrednosti „reputacije“ postale toliko visoke da je bilo neophodno pozabaviti se ovim pitanjem.

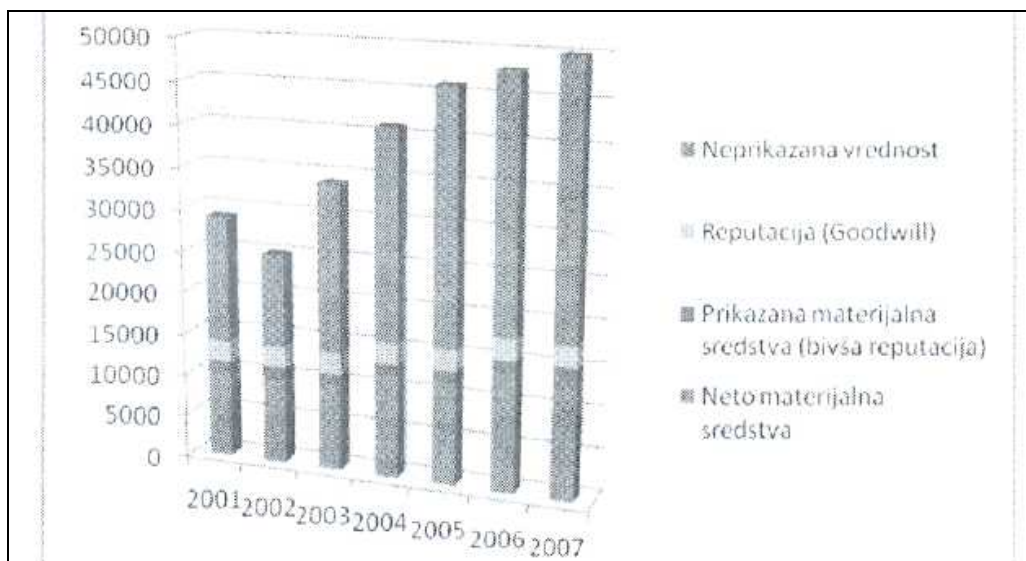
U proleće 2002. godine američki odbor za računovodstvene standarde uveo je FASB 141 i 142 (www.axiomvaluation.com/Services/FASBAnalysis.asp) kojima se daju detaljna uputstva za beleženje vrednosti nematerijalne aktive na bilansu stanja. Većina do sada uvedenih računovodstvenih sistema zbog toga što neameričke kompanije posluju u Americi će svoje indikatore za merenje „goodwilla“ prilagoditi US Generally Accepted Accounting Principles (GAAP).

Principi računovodstvenih standarda su takvi da se materijalna sredstva kapitaliziraju u bilansu stanja i amortizuju s obzirom na predviđeni životni vek postojanja sredstava. Marke, s druge strane se ne amortizuju, s obzirom da se ne zna njihov vek trajanja, nego se radi test umanjenja vrednosti. Predložen metod je diskontovani tok i tržišno vrednovanje marke. Samo ako je marka izdvojena od uticaja drugih i kao takva proizvodi profit i dohodak može da se valorizuje. Budući da ne postoji jedinstven standard (ovo područje je još uvek veoma mlado i nisu razvijene standardne jedinstvene metode pa rani korisnici primenjuju razne standarde) konačni cilj je da se konzistentnost postigne tako što bi finansijski indikatori bili u što jačoj sprezi sa vrednovanjem nematerijalnih sredstava kompanije na duži vremenski rok putem marketinških indikatora.

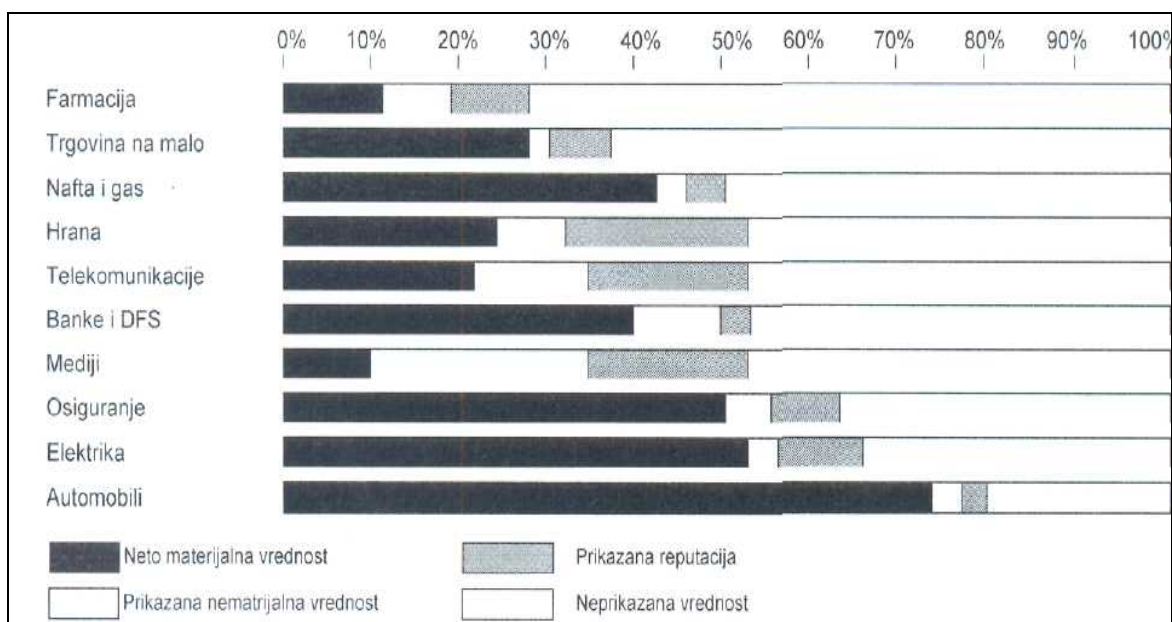
6.2. BEND KAO NEMATERIJALNO SREDSTVO

Novija analiza Brand-Finance o 35 najvećih svetskih berzi otkriva svu veličinu ovog problema (slika 6-1). Studija „Globalno praćenje nematerijalnog“ iz 2007. godine analizirala je 11.000 kompanija sa ukupnom kapitalizacijom od 41 trilion dolara (ukupna vrednost preduzeća od 47 trilion dolara). Ona predstavljaju 99% svih svetskih kompanija navedenih po vrednosti. Studija je otkrila da 63% ukupne vrednosti preduzeća čine nematerijalna sredstva. Veoma mali deo je naveden, objašnjen i objavljen u računovodstvenim izveštajima.

Veličina nematerijalnih sredstava značajno varira po sektorima. Slika 6-2. pokazuje da je stepen nematerijalne vrednosti u sektorima tehnologije, medija, telekomunikacija (TMT) i farmaceutskoj industriji daleko veći nego u tradicionalnim industrijama i postrojenjima metaloprerađivačkog sektora.



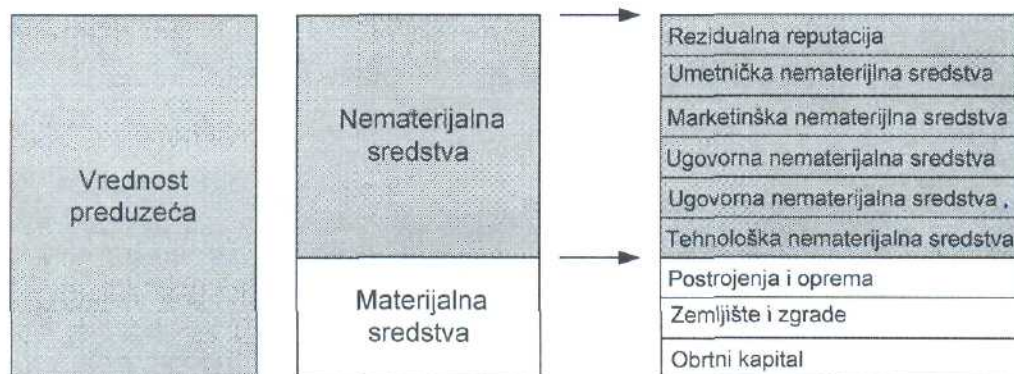
Slika 6-1. Globalna vrednost preduzeća tokom vremena



Slika 6-2. Vrednost nematerijalnih sredstava po sektorima

Najočigledniji pokazatelj kako računovođe reaguju jeste objavljivanje i usvajanje Međunarodnog standarda za finansijsko izveštavanje 3 (IFRS 3) 2004. godine. Cilj ovog standarda je bio da se podstakne identifikacija i objavljivanje određenih nematerijalnih sredstava pri akviziciji. On preporučuje da se izvrši procena pojedinačnih nematerijalnih sredstava. Višak novca koji je plaćen pri akviziciji će se ubuduće zvati „razlika za reputaciju“ (residual goodwill). IFRS 3 zahteva i veću transparentnost i godišnju „procenu

umanjenja vrednosti“ (impairment reviews) na bazi tehnike vrednovanja diskontovanog kretanja gotovinskog kapitala (Discounted cash flow ŠDCFJ) na svako nematerijalno sredstvo, uključujući i „razliku za reputaciju“. Osim „razlike za reputaciju“, IFRS 3 iskazuje pet glavnih kategorija nematerijalnih sredstava (slika 6-3).



Slika 6-3. Kategorije nematerijalnih sredstava

Kao ilustracija, u nastavku su dati primeri pojedinačnih sredstava uključenih u svaku nematerijalnu klasu (tabela 6-1):

– *Sredstva koja se odnose na marketing*: uključuju robne žigove, robnu marku i robne simbole, imena domena, prava na dizajn, trgovačke boje, pakovanje, autorska prava na oznake, logotip, vizuelna i pisana prava u oblasti oglašavanja;

– *Sredstva koja se odnose na potrošače*: uključuju listu i kontakte maloprodaje, prava na distribuciju, licence (kao što je vreme sletanja i poletanja), proizvodne i uvozne kvote, vladine dozvole i ugovore, kao i ugovore o nabavci sirovina;

– *Sredstva bazirana na ugovoru*: uključuju radnu snagu, ugovore sa ključnim zaposlenicima, know-how (kao što su proizvodni i radni vodiči i priručnici), istraživanje proizvoda (kao što su podaci o testiranju proizvoda) i informacionu bazu podataka;

– *Sredstva bazirana na tehnologiji*: uključuju kodove kompjuterskih softvera, kontrolu proizvodnog procesa, patente za proizvode i procese, šeme i modele, recepte i tajne formule;

– *Sredstva koja se odnose na umetnost*: uključuju drame, komade, opere, balet, knjige, časopise, novine, muzička dela, slike, fotografije, video, filmske i televizijske programe.

Tabela 6-1. Klase nematerijalnih sredstava

Marketing	Potrošač	Ugovor	Tehnologija	Umetnička sredstva
<ul style="list-style-type: none"> • Robni žigovi • Zaštitni znaci • Vizuelna simbolika • Žigovi usluga • Kolektivni žigovi • Geografski indikatori • Sertifikacijske oznake • Imena internet domena • Novinski logo • Sporazumi o nenadmetanju • Prava na dizajn • Dizajn pakovanja • Intelektualna prava na logotip, deskriptor, vizuelne i tekstualne reklame 	<ul style="list-style-type: none"> • Spiskovi potrošača • Baze podataka • Knjige narudžbi o prodaji, proizvodnji ili zaostalim obavezama • Ugovori sa potrošačima ili drugi relevantni dokumenti o odnosima sa potrošačima • Odnosi sa potrošačima koji nisu bazirani na ugovorima 	<ul style="list-style-type: none"> • Sporazumi o licenciranju • Sporazumi o franšizama • Ugovori o oglašavanju • Sporazumi o lizingu • Dozvole za izgradnju • Prava na izvođenje i emitovanje • Ugovori o servisiranju (hipotekarni ugovori) • Prava na korišćenje mineralnih voda, vazduha • Ugovori o radu • Pripadajuća radna snaga • Prava na distribuciju • Avio-slotovi • Proizvodne ili uvozne kvote • Vladine dozvole i ovlašćenja • Ugovori o snabdevanju sirovinama 	<ul style="list-style-type: none"> • Patenti (komponente, procesi, tehnologija) • Nepatentirana tehnologija • Proces istarživanja i razvoja (R&D) • Podaci o testiranju proizvoda i istraživanje • Kontrola proizvodnog procesa • Kompjuterski software • Poslovne tajne, npr. formule i recepti • Šabloni i modeli • Pozitivan i negativan know-how • Priručnici za proizvodnju i rad 	<ul style="list-style-type: none"> • Ilustracije • Umetnička dela • Filmovi • Slike • Karikature, crtani filmovi • Fotografije

6.3. TRŽIŠNA VREDNOST BRENDATA

Pojam „brenda“ se ponekad proširuje tako da obuhvata širi spektar intelektualnih svojinskih prava. Nematerijalna sredstva marketinga, kao što su imena domena, prava na dizajn proizvoda, vizuelna simbolika, pakovanja, autorska prava u vezi sa bojama, mirisima i zvukom, logotipi, vizuelne i napisane reklame – sve se to ponekad smatra delom šire definicije „brenda“.

Mnoga od ovih zakonskih prava mogu da se zaštite i registruju po različitim trgovačkim klasama i za različite teritorije. Kada su ova prava zaštićena i čine zakonsko vlasništvo, ovim pravima može da se trguje, ona mogu da se prenose, prodaju ili licenciraju. Kada se jedan brend licencira, onda se obično jedan deo spektra ovih prava reguliše ugovorom između vlasnika licence i budućeg nosioca licence.

Neki zaista interpretiraju intelektualnu svojinu kao deo definicije brenda veoma široko. Zapravo, i materijalna i nematerijalna svojinska prava se smatraju integralnim komponentama jednog brenda. Tako, pojedinci tvrde da bi brend Mercedes bio nepotpun ukoliko bi bio odvojen od drugih materijalnih i nematerijalnih sredstava koja su korišćena da se naprave Mercedesovi proizvodi.

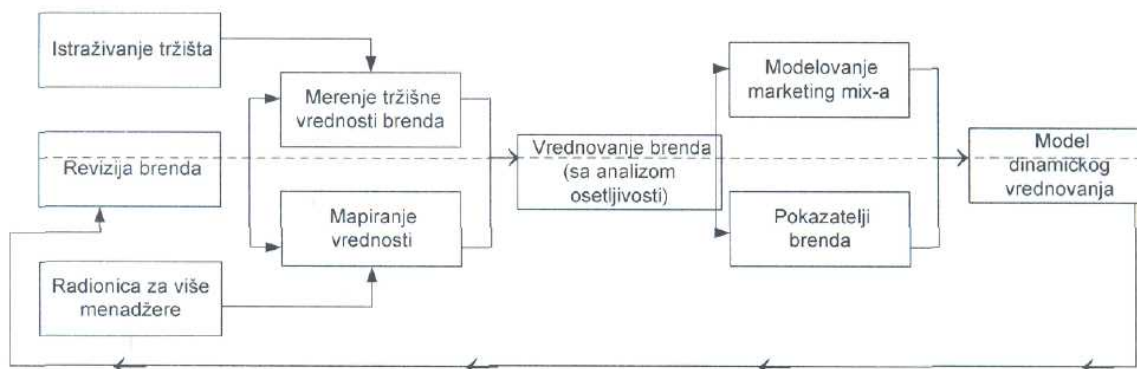
Razlog zbog kojeg neki tvrde da bi u definiciju brenda trebalo uključiti širi spektar nematerijalnih sredstava leži u tome što se lojalnost potrošača stiče u dugom vremeskom periodu, kroz niz kontakata i kroz iskustvo potrošača. Ovo „iskustvo od 360 stepeni“ može da zahteva prisustvo svih ili bilo kojeg od ovde nabrojanih nematerijalnih sredstava, kako bi se održao kvalitet i integritet brenda.

Zastupnici jedne sveobuhvatnije definicije brenda pitaju da li bi brend Mercedes mogao da osvoji tako izuzetnu lojanost i tako visoke cene bez doprinosa dizajna, inženjeringa i servisa koje pruža Daimler Benz. Brend Guinness ne bi bio Guinness bez originalnog recepta i proizvodnog procesa. Ovaj više holistički pogled je u skladu sa mišljenjem da je brend mnogo dublji i širi pojam od „logotipa i pratećih vizuelnih elemenata“ ili čak od pojma punog spektra „brenda i nematerijalnih odnosa“, kako je ovde navedeno.

Odluka o tome koja intelektualna svojinska prava treba ili ne treba uključiti u definiciju brenda često dovodi do gledišta da se brend odnosi na celu organizaciju u okviru koje se koriste određeni logo i prateći vizuelni elementi, šira lepeza „vizuelnih i nematerijalnih sredstava marketinga“ i „prateća reputacija“.

Kombinacija svih ovih zakonskih prava, zajedno sa kulturom, ljudima i programima jedne organizacije, čini osnovu za diferencijaciju i stvaranje vrednosti u okvirima te organizacije. Uzeto kao celina, ona predstavlja specifičnu vrednosnu propoziciju i stvara jače odnose sa potrošačima.

Slika 6-4. ilustruje osnovni pristup koji Brand-Finance koristi kada vrednuje brendove i inematerijalna sredstva, bez obzira na to da li se procenjivanje vrši u tehničke ili komercijalne svrhe.



Slika 6-4. Pristup Brand-Finance⁶⁶

Pre nego što se počne sa bilo kakvim vrednovanjem brenda i nematerijalnih sredstava, neophodna je dubinska studija tekuće situacije brendiranog poslovanja. Ona podrazumeva da se razumeju sledeće stavke:

- Kvalitet upravljanja brendom;
- Postojeći proizvodi i kanali prema tržištu;
- Planovi za razvoj novih proizvoda;
- Tekuća strategija cena;
- Tekuća strategija distribucije;
- Ključni konkurenti u sadašnjim i potencijalnim oblastima;
- Dostupna istraživanja tržišta;
- Dostupni finansijski podaci;
- Analiza ključnih pokazatelja i iskorišćenosti sredstava;
- Informacije o strategiji licenciranja;
- Registracija i vlasništvo brenda.

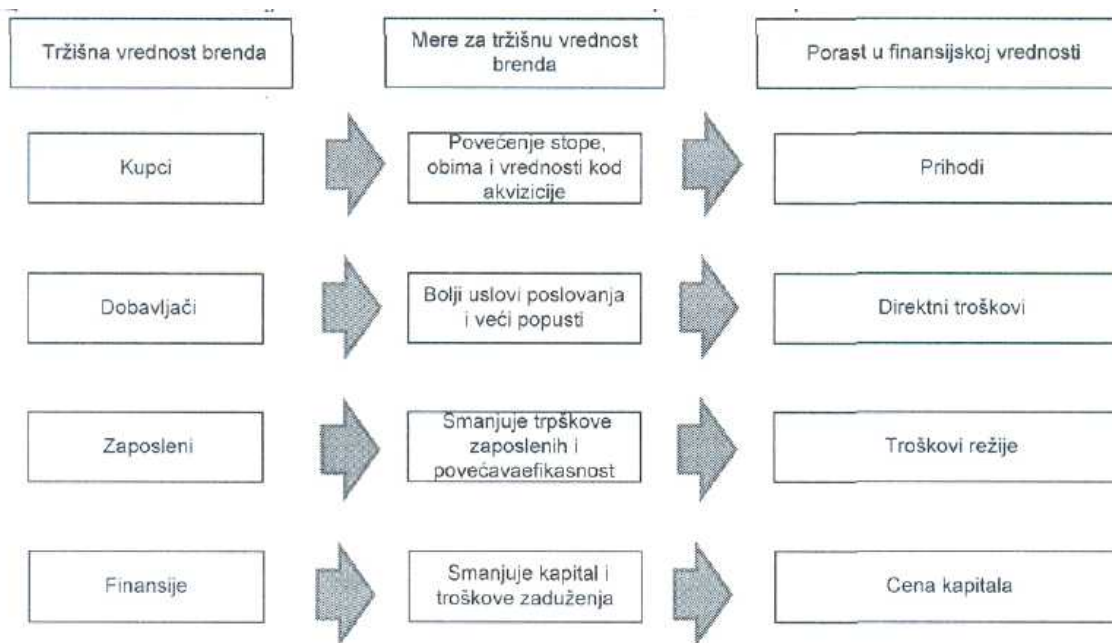
Tržišna vrednost je finansijski termin koji su ljudi iz oblasti marketinga usvojili kako bi izrazili činjenicu da brendovi kojima oni upravljaju zapravo predstavljaju finansijska sredstva koja stvaraju značajnu akcionarsku vrednost.

Međutim, iako se o „tržišnoj vrednosti brenda“ često govori, ona je retko jasno definisana. Tim Ambler iz Londonske poslovne škole definiše „tržišnu vrednost brenda“ kao marketinšku imovinu koja se nalazi u glavama potrošača, klijenata iz branše, zaposlenih i drugih interesnih grupacija, što sve stimuliše dugoročnu tražnju, protok kapitala i rast vrednosti.

Da bi se bolje razumeo proces u kojem „tržišna vrednost brenda“ povećava finansijsku vrednost brendiranog poslovanja, Brand-Finance definiše „tržišnu vrednost brenda“ kao meru „sklonosti određene publike da izrazi svoje preference tako da budu finansijski povoljne za taj brend“. Ovo je prikazano na slici 6-5, koja ističe efekat koji

⁶⁶ Brand Finance plc, 2008.

„tržišna vrednost brenda“ ima na ponašanje svake interesne grupacije, što najzad dovodi do povećanja finansijske vrednosti.



Slika 6-5. Finansijski efekat tržišne vrednosti brenda za svaku pojedinačnu interesnu grupaciju⁶⁷

Klasičan primer kako se tržišna vrednost brenda prevodi u bolje finansijske rezultate može se videti na tržištu kola-pića. U „slepom testu“ potrošači stalno ocenjuju Pepsi-kolu bolje od Koka-kole. Ali, kada se otkrije brend – pakovanje Koka-kole, rezultati se potpuno preokrenu. Kada se obična voda sa česme brendira kao voda sa „planinskih izvora“, cene naglo rastu. Brendiranje nagoni potrošače da se ponašaju iracionalno, dodajući vrednost inače funkcionalno istim proizvodima i uslugama. Na taj način jaki brendovi sa velikom tržišnom vrednošću imaju sposobnost da nagovore ljude da ekonomske odluke donose na bazi emotivnih a ne racionalnih kriterijuma.

Kao primer za sistem merenja tržišne vrednosti brenda, Brand-Finance je razvio analizu faktora koji pokreću tražnju, „Dodatnu vrednost brenda“ – *Brand Value Added (BVA)*, koja otkriva glavne faktore koji pokreću tražnju (drivers of demand) i performanse brenda u odnosu na konkurente i njihove pokretače pojedinačno. Analiza je podeljena na dve oblasti: 1) važnost pokretača/doprinos brendu; i 2) učinak pokretača/osetljivost.

Važnost pokretača/doprinos brendu uključuje identifikaciju ključnih faktora koji pokreću tražnju po segmentima i određivanje doprinosa koji svaki pojedinačni faktor daje brendu. Ovo pomaže menadžerima da odgovore na sledeća pitanja:

- Koji pokretači imaju najveći uticaj na ukupan „učinak brenda“?

⁶⁷ Brand Finance plc, 2008.

- Na koje možemo da utičemo?
- Gde bi trebalo da usmerimo našu komunikaciju?
- Koji imidž brenda dodaje vrednost poslovanju?
- Šta je argument za dodatno investiranje u brend?
- Gde imidž ima jak uticaj i gde organizacija treba da se fokusira?

Učinak pokretača/osetljivost podrazumeva da se utvrdi kako neki brend funkcioniše u poređenju sa konkurencijom u vezi sa ključnim pokretačima tražnje, kao i da se utvrdi elastičnost svakog atributa. Ovo pomaže menadžerima da odgovore na sledeća pitanja:

- Gde funkcionišemo loše u odnosu na konkurenciju?
- Šta treba da istaknemo?
- Gde treba da se poboljšamo?
- Kako možemo da razumemo uticaj promena potrošačke preferencije nekog određenog atributa na ukupnu „preferenciju brenda“?
- Kakva je osetljivost promena u ponašanju potrošača (pa odatle i u učinku poslovanja) na promene preferencije brenda?

Na osnovi ove analize možete odrediti elastičnost promena u preferenciji brenda i promena u kupovnim navikama potrošača, što sve na kraju utiče na finansijske učinke brendiranog poslovanja.⁶⁸

Studija slučaja 12.1:

HOVIS – profitiranje na istorijskoj tržišnoj vrednosti brenda

Richard „Stony“ Smith je 1886. godine izmislio način kako da se u brašnu zadrži pšenična klica. Brend je stvoren 1887. godine u jednom novinskom takmičenju, na kojem je student Herbert Grimes osvojio nagradu od 25 dolara za najbolje ime – Hovis, ime koje je izveo iz latinske fraze *hominis vis* (snaga čoveka). Hovis je 1987. postao prvi veliki brend čija je vrednost vrednovana kada je Rank Hovis McDougall pokrenuo postupak protiv GFW iz Australije zbog preuzimanja. Ovaj slučaj je pokrenuo međunarodnu diskusiju o tome koliko su važni brendovi.

Hovis je 2000. godine bio u vlasništvu privatne kompanije Daughy Hanson. Do tada je Hovis već 115 godina radio na bazi tradicionalne integralne vekne hleba, ali sada je radio na tržištu upakovanog hleba, vrednom preko milijardu dolara. Problem je bio u tome što je tržišni segment opadao i brend Hovis je postao „lider gubitnika“ u maloprodaji.

Svi su još uvek voleli brend Hovis, međutim asocijacija na tradicionalni integralni (crni) proizvod je bila previše jaka. Potrošači su kupovali druge brendove hleba, kao što su Kingsmill ili Warburtons, jer su oni imali i beli i crni hleb.

⁶⁸ O tome videti više: Aaver D. „Building Strong Brands“, The Free Press, New York, 1996.

Da bi sprečili dalji pad, Hovis je odlučio da se ponovo lansira na tržište tako što će se vratiti osnovama svog brenda i profitirati od nekadašnje tržišne vrednosti brenda kao vodećeg proizvođača ukusnih, visokokvalitetnih, svakodnevnih pekarskih proizvoda koji su savršeni za vas.

Kako se 53% uspeha pripisivalo ekonometričnoj formi, Hovis je prilikom novog lansiranja izašao sa novim pakovanjem. Uz to, razvio je novi, inovativni proizvod, Hovis „Najbolje od oba“ – „mekani beli hleb sa svim prirodnim kvalitetima crnog“. Hovis „Najbolje od oba“ ponovo je osmislio način da stvori dodatnu kategorijsku vrednost time što je dodao novu pravu vrednost potrošačima i pružio im stvarni razlog da kupuju Hovis.

Rezultat korišćenja tradicionalnog, nekadašnjeg brenda kao poluge novog zamaha bio je da je Hovis kategorija pakovanog hleba povećana za preko 32%. Svaka jedna potrošena funta stvorila je 1,57 funti dodatnog profita. Prodaja je povećana sa 150 miliona funti u 2002. godini na 285 miliona u 2005. godini. Finansijska vrednost brenda Hovis povećana je za više od 31% u prvoj godini, a za 60% u sledeće dve godine.⁶⁹

6.4. MODELI VREDNOVANJA BRENDA

Postojeći metodi za izračunavanje vrednosti marke koriste računovodstvene, finansijske, marketinške i druge poslovne informacije u određivanju očekivane ekonomske koristi kao rezultante vrednosti marke.

Podela modela za vrednovanje marke:

1. Globalni modeli:

A) troškovno orjentisani modeli gde osnovu čine svi troškovi koji su uloženi u marku i hipotetički troškovi kako bi se obezbedila dobra pozicioniranost marke;

B) tržišni modeli kojima je pretpostavka da marke postoje na tržištu:

a. premija po osnovu rezlike u ceni (kao razlika između marke i onih proizvoda koja nemaju izgrađenu marku),

b. premija na osnovu licence;

2. Indikatorski modeli koji pokazuju povezanost snage marke – marketinškog aspekta i finansijskog aspekta:

A) profitno-multiplikativni modeli (Interbrand);

B) vrednosno-profitni (AC Nielsen);

C) kontrolni sistemi poslovanja marke;

D) ekonomski model (Brand Finance).

U ovom delu rada prikazani su model Interbrand i Brand Finance model koji vrednost marke tretiraju sa finansijskog aspekta.

⁶⁹ O tome videti više: Aaver D. „Building Strong Brands“, The Free Press, New York, 1996.

6.4.1. Interbrand model

Interbrand iz SAD je prva konsultantska firma koja je ukazala na ekonomsku vrednost robnih marki. Interbrandov model je metod vrednovanja marke koji je baziran na „korišćenju ekonomskog modela,“ i u saglasnosti sa principima korporativne i finansijske teorije. Ekonomski model ocenjuje vrednost marke kroz buduću zaradu marke, koja se umanjuje od sadašnje vrednosti preko diskontne stope. Interbrandov koncept vrednosti marke zasnovan je na premisama da potrošači kupuju određenu marku ukoliko imaju u nju poverenja a koje se gradi uspešnim pozicioniranjem na tržištu i umećem vođenja marke u njenom okruženju.

Model obuhvata četiri ključna elementa:

1. finansijska prognoza,
2. procena vrednosti marke,
3. snaga marke,
4. izračunavanje vrednosti marke.

Finansijska prognoza – Prognoza može biti deo strateškog poslovnog plana i trebalo bi da obuhvati trend od 5 do 10 godina. Treba da bude dovoljno detaljna i da se zasniva na podacima iz bilansa uspeha i stanja. Svrha finansijske prognoze je da predvidi zaradu marke. Vrednost u dolarima se računa preko prihoda od prodaje proizvoda ili usluga umanjene za direktne i indirektne troškove uključujući i porez. Zatim se utvrđuju prihodi i troškovi materijalnih dobara koji su uključeni u bilans stanja (posedi, fabrike, sredstva, obrtni kapital). Onda se izračunava zarada od materijalnih dobara koja se umanjuje za cenu duga. Od ukupne zarade oduzima se zarada od materijalnih dobara i dobija se zarada od nematerijalne aktive (u koju spada marka). Koncept nematerijalne zarade sličan je modelima baziranim na profitu kao što je model dodatne ekonomske vrednosti.

Procena vrednosti marke – Zarada marke predstavlja deb zarade od nematerijalnih dobara koju marka ostvaruje. Zarada marke bitno zavisi od tražnje i ponašanja potrošača. Uloga procene vrednosti marke predstavlja određeni procenat zarade, tako da ako ona iznosi 50%, zaračunava se 50% nematerijalnih zarada za zaradu koju nosi marka.

Snaga marke – Zarada marke se zasniva na analizi uloge marke. Kompanijama čije se poslovanje zasniva na kompleksnoj tehnologiji (Microsoft) daje sve veći značaj patentima, ekspertizama, ugovorima o distribuciji, a ne značaju marke.

Uloga marke u stvaranju tražnje zavisi i od drugih faktora: uloga cene u prodaji proizvoda, od ponašanja potrošača, uticaja ranijih kupovina, u odnosu na distinktivnu funkciju proizvoda.

Da bi se odredio Indeks uloge marke sprovode se sledeći procesi:

1. identifikovanje glavnih pokretača tražnje za određenom markom tj. zašto se kupuje jedna marka a ne druga marka,

2. odmeravanje važnosti svih faktora potražnje kao i utvrđivanje mogućih relacija među njima,
3. u okviru svakog faktora uzima se u obzir relativni značaj vrednosti marke u odnosu na nematerijalna dobra kako bi se ocenila efikasnost marke,
4. meri se percepcija marke,
5. procenjuje se ukupna vrednost uloge marke za svaki faktor procentualno,
6. sintetišu se svi faktori kako bi se izračunala ukupna vrednost uloge marke.

Rizik marke – Analizom rizika marke dobija se specifična stopa rizika marke neophodna za izračunavanje diskontne stope. Diskontna stopa je bazirana na riziku državnih obveznica za predviđeni period i specifičnom stopom rizika marke. Da bi se izračunala neto sadašnja vrednost budućih zarada marke treba izračunati rizik zarade marke i odrediti odgovarajuću diskontnu stopu.

Rizik marke se ocenjuje kroz Analizu snage marke. Snaga marke je određena poređenjem svake marke sa „modelom idealne marke“ po sedam atributa:

1. Tržište (10). Ocenjuje se tržište po veličini, mogućnostima širenja, nepredvidivosti i barijerama za ulaz;
2. Stabilnost (15). Stabilnost se ocenjuje prema stalnoj prisutnosti marke, priznatom kvalitetu proizvoda i usluga, svesti o marki i lojalnosti kupca. Radi se i ukupna ocena konkurentskih marki;
3. Liderstvo (25). Odslikava pozicioniranost marke na tržištu. Pokazuje deo tržišnog učešća marke, uticaj marke na distributivne kanale, politiku cena i postavljanje novih trendova na tržištu kao što su inovacije i razvoj novih proizvoda;
4. Trend (10). Ocenjuje se dugoročni trend marke i njena moć da ostvari dugu prisutnost na tržištu kako bi obezbedila Lojalnost potrošača. Povećanje učešća marke na tržištu je važno;
5. Podrška (10). Ovaj atribut ocenjuje sva ulaganja u marketing marke. Podrška podrazumeva veličinu i kontinuiranost marketinških ulaganja, kao i dugoročnost poruke koju nosi marka;
6. Internacionalnos (25). Uočava se sposobnost marke da prevaziđe kulturne i nacionalne barijere a posebno njenu moć da ostvari zaradu na geografski različitim tržištima;
7. Zaštita (5). Ovaj atribut ocenjuje zaštitu marke od nelojalne konkurencije.

Izračunavanje vrednosti marke – Za izračunavanje zarade marke koristi se tehnika pod imenom Diskontovani tok gotovine (Discounted Cash Flow) koja se intenzivno koristi u poslovnim procenama. Ona pretpostavlja da imati 100 € danas vredi više nego obećati 100 € za dve godine, što je opet više nego obećati 100 € u narednih 5 godina. Svako ostvarenje zarade u budućnosti treba umanjiti da bi se dobila odgovarajuća sadašnja vrednost. Veličina „diskonta“ uključuje određenu stopu rizika. Vrednost marke je izračunata kao neto sadašnja vrednost zarade marke i zavisi kako od dobrog finansijskog poslovanja kompanije tako i od jake marketinške pozicije.

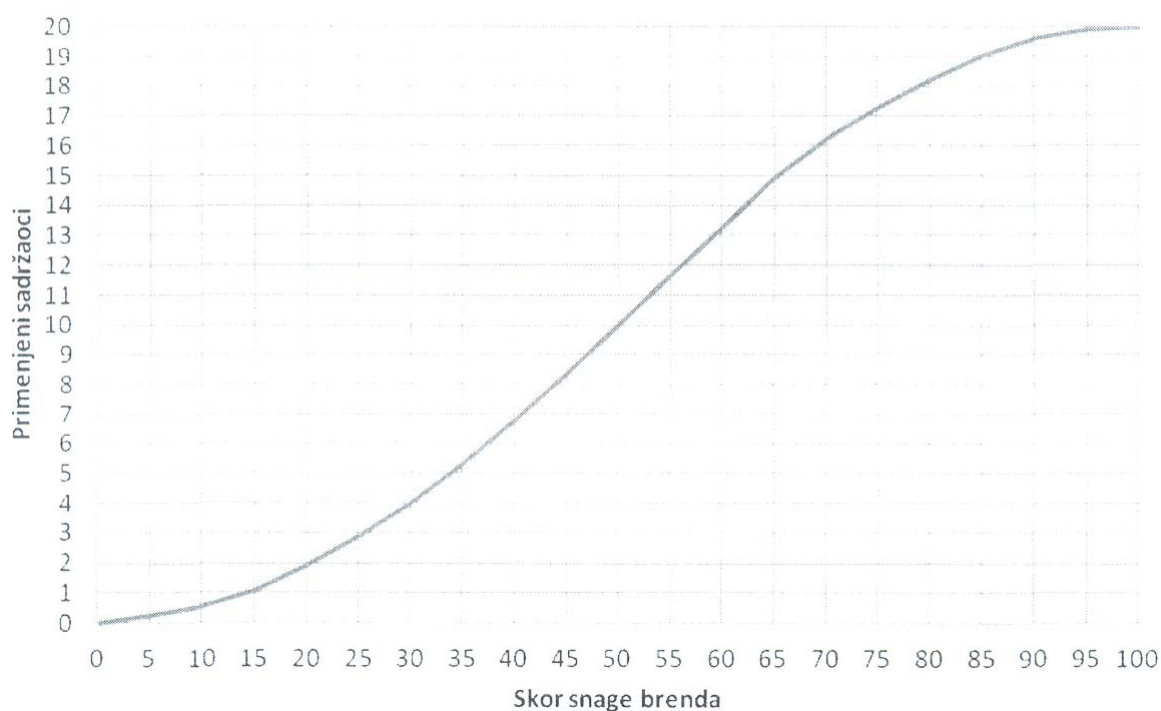
Revizija brenda se vrši po osnovu ovih sedam faktora sa maksimalnim zbirom/skorom po svakom faktoru kako je prikazano u tabeli 6-2. Snaga brenda može da se izračuna sabiranjem dobijenih skorova.

Što je veći skor snage brenda, to je veći skor njegovog sadržaoa. Interbrand smatra da postoji kriva linija odnosa u obliku slova S između skora snage brenda i skora njegovog sadržaoa, kao što je prikazano na slici 6-6. To znači da, ako izračunamo da neki brend ima skor 71 u pogledu snage, na osnovu slike 6-6 njegov skor sadržaoa je 16, tj. vrednost brenda je 16 puta njegov trogodišnji ponderisani profit.

Tabela 6-2. Maksimalni skor za svaki od sedam faktora snage (po Interbrandu, Birkin 1994.)

Maksimalni skor	Faktor snage
Liderstvo	25
Stabilnost	15
Tržište	10
Internacionalnost	25
Trend	10
Podrška	10
Zaštita	5
Ukupni skor	100

Određivanje sadržaoa



Slika 6-6. Odnos između snage brenda i njegovog sadržaoa

Postavlja se nekoliko pitanja u vezi sa ovim metodom *Interbranda*. Iako *Interbrand* dobija podatke za S-krivulju od sadržaoaca koji su uključeni u stvarni dijalog o brendu, sadržaoци tržišta ne moraju nužno da budu tačni indikatori snage brenda. Svi ovi sadržaoци su izvedeni iz konačnih transakcijskih brojki i mogu da budu naduvani zato što tržišne cene za akviziciju brenda često podrazumevaju i element ponuđenih preteranih cena na aukciji. Kako S-kriva ignoriše ovaj dodatni faktor, vrednost brenda koja je dobijena na osnovu ovakvog sadržaoaca može da bude precenjena.

Interbrand smatra da nov brend raste sporo u početnoj fazi, zatim raste eksponencijalno kako se kreće od prepoznatljivosti na domaćem ka međunarodnom tržištu, a onda usporava dok napreduje ka statusu globalnog brenda. Međutim, eksperimentalna analiza pokazuje da je razvoj brenda osetljiv na granične efekte. On postupno dobija snagu kod potrošača i trgovaca u različitim fazama, ali posle neke tačke njegova stopa rasta je mnogo veća. Istraživanja otkrivaju da brendovi postižu značajne rezultate spontane svesti/prepoznavanja samo posle postizanja visokog nivoa podstaknute svesti. Shodno tome, odnos između snage brenda i sadržaoaca brenda možda se može bolje predstaviti nekim manje pravilnim šablonom.

Uprkos ovim ograničenjima metod, *Interbranda* je popularan metod kod firmi koje vrednuju svoje brendove. Osim toga, firme imaju sve veće baze podataka o istorijskom vrednovanju brendova, što pomaže menadžerima da procene koje strategije su posebno efikasne za rast njihovih brendova.⁷⁰

6.4.2. Brand Finance model

Veliki broj metoda se može koristiti za utvrđivanje vrednosti marke. Vrednovanje marke zasnovano na troškovima retko se koristi, budući da trošak kreiranja marke obično ima veoma malo sličnosti sa njenom trenutnom vrednošću. Poređenja zasnovana na tržištu, s druge strane, nisu zadovoljavajuća kao primarni metod utvrđivanja vrednosti marke zato što su komparativni podaci nedovoljni, a marke su jedinstvene. Međutim, ukoliko postoje, poređenja tržišta su korisna za proveru bazičnih, primarnih vrednovanja.

Češće korišćeni pristup je metod olakšica prilikom plaćanja tantijema *Iprihod od autorskog prava*. On je zasnovan na pretpostavci da će se, ukoliko marku mora da licencira treće lice koje je vlasnik marke, stopa tantijeme na promet naplaćivati na osnovu privilegije korišćenja marke. Ukoliko se marka nalazi u vlasništvu, te tantijeme se izbegavaju. Metod olakšica prilikom plaćanja tantijema obuhvata procenu budućih potencijalnih prodaja, a zatim uvođenja odgovarajuće stope tantijema kako bi se došlo do prihoda koji se može pripisati tantijemama na ime marke u predstojećem periodu. Kretanje nominalne tantijeme na ime korišćenja marke diskontuje se do neto sadašnje vrednosti – vrednosti marke.

⁷⁰ L. de Clernatony, M. McDonald „Creating Powerful Brands“, Elsevier, 2003, str. 455.

Iako je metod olakšica prilikom plaćanja tantijema tehnički ispravan, on ne pruža objašnjenje vezano za način i poreklo stvaranja vrednosti. Stoga bi on mogao biti podesan način za vrednovanje marke za potrebe bilansa stanja ili poreza, ali bi nudio tek ograničenu korist direktoru marketinga koji želi da unapredi vrednost marke.

Metodologiju kompanije *Brand Finance* koriste vodeći vlasnici marki širom sveta i ona se koristi u cilju ilustrovanja vrednovanja zasnovanog na marketingu.

Kratki prikaz ovog okvira vrednovanja dat je slikom 6-7.



Slika 6-7. Model merenja vrednosti marke (Brand Finance)⁷¹

Akcentat je na prihodu ostvarenom na osnovu vlasništva nad markom – doprinos marke poslovanju, kako u aktuelnom trenutku tako i u budućnosti. Okvir je zasnovan na DCF analizi (DCF – diskontovani neto novčani tok) (Brand Finance, 2000)⁷² prognoziranog finansijskog učinka, podeljenog na odgovarajuće elemente vrednosti.

DCF pristup je usaglašen sa pristupom vrednovanju koji koriste finansijski analitičari kako bi utvrdili vrednost akcijskog kapitala, i predstavlja obavezu po osnovu međunarodnih računovodstvenih standarda. DCF koristi buduću projekciju novčanog toka i umanjuje iznos po diskontovanoj stopi kako bi se izračunala neto sadašnja vrednost. U većini slučajeva se umanjuje za ponderisani prosečni trošak kapitala.

⁷¹ Brand Finance, jun 2000.

⁷² Diskontovani neto novčani tok je tehnika procene investicije koja uzima u obzir različite vrednosti budućih prihoda u zavisnosti od toga kada će biti ostvareni, metod utvrđivanja vrednosti novca koji će se dobiti iz investicije.

$$DCF = \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+r)^n}$$

gde je:

- DCF – diskontovani neto novčani tok,
- CF – Cash Flow,
- r – discount rate (WACC).

EVA – Ekonomska dodata vrednost – ekonomski profit – mera finansijskog dostignuća koja se zasniva na rezidualnoj vrednosti izračunatoj na osnovu smanjenja troška kapitala iz operativnog profita.

EVA = Neto Operativni Profit posle Taksi (NOPAT) – (Kapital * Troškovi Kapitala)

Dok načini utvrđivanja vrednosti marke mogu biti zasnovani na višestrukim ranijim prihodima, jasno je da prethodni učinak ne predstavlja garanciju za budući učinak i da investitori zasnivaju ocene po pitanju vrednosti pre na očekivanom prihodu u budućnosti nego na aktuelnim istorijskim prihodima. Međutim, prethodni rezultati su presudni za precizno vrednovanje pre svega zato što pružaju informacije i relacije između podataka, što pomaže da se precizno predvidi budućnost.

Vrednovanje zasnovano na projektovanoj zaradi je stoga poželjniji pristup uz obavezu da prognoze moraju da budu verodostojne. Ukoliko su prognoze pouzdane, rezultati vrednovanja su postojani i primenljivi.

Analiza vrednosti marke se obično sastoji od četiri radna procesa:

- Finansijskih prognoza;
- Dodata vrednost marke BVA – analiza doprinosa koji marka ostvaruje u odnosu na potražnju;
- BrandBeta analiza – utvrđivanje rizika koji se vezuje za buduće zarade;
- Vrednovanje i analiza osetljivosti.

6.4.3. Finansijska predviđanja

Obično se koriste eksplicitna predviđanja za periode od tri do pet godina kao osnova za ta vrednovanja i trebalo bi da budu identična kao predviđanja za planiranje internog upravljanja.

6.4.3.1. Predviđanja prihoda i troškova

a) Makro-ekonomska analiza

Neophodno je sprovesti obimno prikupljanje podataka za svako tržište na kojem marka posluje kako bi se osiguralo da vrednovanje obuhvati sve makro-ekonomske faktore koji mogu da utiču na nivo potražnje koji se vezuje za marku. Ti faktori mogu biti tehnološki, strukturalni, zakonodavni, kulturološki ili konkurentni.

b) Mikro-ekonomska analiza

Ukoliko analitičar koji utvrđuje vrednost treba da proceni potencijalnu buduću prodaju marke, presudno je da razume relacije istorijskih podataka koji utiču na učinak marke na svakom od tržišta na kojem je prisutna.

To može biti zasnovano na posmatranju i istraživanju tržišta. Može da obuhvata ekonometrijsko određivanje modela ili neki drugi oblik statističke analize prethodnog učinka kako bi se prikazao način na koji su određene uzročne promenljive uticale na prihode.

Jedno od ključnih pitanja u smislu izgradnje marke je razumevanje uzročnih odnosa između ukupnih marketinških rezultata potrošnje, cena i prodaje. Podjednako je bitno razumeti relativni efekat različitih medija na sveukupni nivo prodaje.

Neophodno je u potpunosti razumeti osnovu na kojoj su utvrđene prognoze troškova. Tim za vrednovanje marke mora da potvrdi da je osnova za raspodelu troškova osetljiva između svakog pojedinačnog geografskog, proizvodnog ili potrošačkog segmenta na osnovu aktuelnog i prognoziranog stanja.

Ekonomska dodata vrednost predstavlja početnu tačku za vrednovanje marke. Proporcija utvrđene ekonomske dodate vrednosti se u krajnjoj liniji pripisuje marki u obračunu prilikom vrednovanja marke.

6.4.4. Obračun dodate vrednosti marke BVA

Ovo predstavlja srž svakog vrednovanja budući da utvrđuje proporciju ukupne ekonomske dodate vrednosti koja će biti uključena u vrednovanje marke.

Nakon što se odabere odgovarajući način segmentacije, analiziraju komparativno količinski, vrednosni podaci, podaci proistekli iz istraživanja tržišta, sledeće što treba da se utvrdi, za svaku konkurentnu marku koja je predmet analize, jeste obim doprinosa koji marka ima u odnosu na potražnju. To se radi uz pomoć „trade-off analize“ /analiza cena/ koja je zasnovana na kvantitativnom istraživanju tržišta.

Trade-off analiza ove vrste može da se vrši na više nivoa kako bi se utvrdio značaj koji marka ima za nameru kupovine na osnovu:

- jedne marke prema drugoj,
- jednog vremenskog perioda prema drugom,
- jednog ciljnog podsegmenta korisnika prema drugom,
- jedne grupe proizvoda prema drugoj.

Ovakav način određivanja prihoda marke prilikom vrednovanja marke je od neprocenjive vrednosti. Može koristiti za praćenje promenljivog značaja različitih pokretača na datim tržištima, za planiranje raspodele sredstava na osnovu različitih pokretača potražnje i za praćenje efekta koji te raspodele sredstava mogu imati na profil faktora koji utiču na potražnju za markom. Takođe se može iskoristiti za predviđanje buduće potražnje.

6.4.5. Procena rizika koji se vezuje za marku

Završni korak prilikom utvrđivanja vrednosti marke predstavlja utvrđivanje odgovarajuće diskontne stope koji će se koristiti u DCF analizi. U kompaniji *Brand Finance* je razvijen pristup za utvrđivanje diskontne stope, što predstavlja vidljivo prilagođavanje Modela određivanja cene kapitalnih sredstava.

Odgovarajuća diskontna stopa se određuje na osnovu prvih principa na sledeći način:

Diskontna stopa =

BrandBeta prilagođen trošak kapitala x (proporcija finansiranje putem kopitala) + trošak zaduženja x (proporcija finansiranja putem zaduživanja)

Ova diskontna stopa koja je specifična za sektor je detaljno utvrđena kako bi obuhvatila i relativnu snagu različitih marki na datom tržištu. To se naziva BrandBeta analizom i zasniva se na 10 ključnih kriterijuma za koje su podaci obično dostupni i koji predstavljaju najbolje pokazatelje rizika.

Generička lista BrandBeta atributa koje koristi *Brand Finance* se procenjuje u svakom pojedinačnom slučaju kako bi se obezbedilo utvrđivanje najpodesnijeg grupisanja mera protiv rizika za određeni sektor.

Neophodno je pažljivo planiranje kako bi se definisalo koje konkurente treba pratiti i procenjivati i u kojim sektorima. Takođe može postojati potreba da se promeni lista konkurenata tokom vremena ukoliko se težište poslovanja pomeri, ka novim oblastima.

Rezultat od 50 bodova ukazuje na to da marka nudi prosečan investicioni rizik u sektoru koji je predmet analize, te stoga povlači BrandBeta vrednost 1. To znači da će se diskontna stopa koja je korišćena prilikom vrednovanja biti prosečna ukupna stopa za taj sektor. Rezultat od 100 bodova ukazuje na marku koja teoretski ne povlači rizik i koja bi bila diskontovana po stopi bez rizika. Rezultat od 0 bodova ukazuje na izuzetno slabu marku.

Tabela 6-3. BrandBeta standardna bodovna shema⁷³

Atribut	Bodovi
Prisutnost na tržištu	0-10
Distribucija	0-10
Tržišno učešće	0-10
Pozicioniranost na tržištu	0-10
Stopa rasta prodaje	0-10
Cena	0-10
Elastičnost cena	0-10
Marketinški troškovi	0-10
Oglašavanje	0-10
Poznatost marke	0 -10
Ukupno	0-100

Rezultat prethodne analize je Branded Business Value (Vrednost poslovanja sa markama) za svaki identifikovani segment. Vrednost poslovanja sa markama izražava punu neto sadašnju vrednost nematerijalnih prihoda u svakom segmentu. Važno načelo koje se nalazi u osnovi ovih probnih vrednovanja marke je to da model treba da postane jednostavno i razumljivo jezgro za ceo tim koji radi na razvoju i evaluaciji marke, a ne napredni model samo za odabrane.

Primeri tabele vrednovanja kako za Vrednost poslovanja sa markama i Vrednost marke prikazani su kako sledi:

Primer 1. Vrednost poslovanja sa markama (segmentirano)⁷⁴

Godine	0. g.	1. g.	2. g.	3. g.	4. g.	5. g.
Neto prodaja	500	520	550	580	620	650
Operativni prihodi	75,0	78,0	82,5	87,0	93,0	97,5
Angažovana materijalna sredstva	250	260	275	290	310	325
Naknada za kapital 15%	37,5	39,0	41,3	43,5	46,5	48,8
Prihod	37,5	39,0	41,3	43,5	46,5	48,8
Dodata vrednost 25%	9,4	9,8	10,3	10,9	11,6	12,2
Poreska stopa	33%	33%	33%	33%	33%	33%
Porez	3,1	3,2	3,4	3,6	3,8	4,0
Prihod nakon odbitka poreza	6,3	6,5	6,9	7,3	7,8	8,2
Diskontna stopa	15%					
Diskontni faktor	1	1,15	1,32	1,52	1,75	2,01
Diskontovani novčani tok		5,7	5,2	4,8	4,5	4,1
Vrednost za 5. godinu	24,2					
Anuitet	27,1					
Rast	0					
Vrednost marke	51,3					

⁷³ Brand Finance, 2000.

⁷⁴ Brand Finance, 2000.

Vrednovanje marke se vrši zbog mogućnosti licenciranja, sigurnosti u pregovaranjima oko spajanja i akvizicija, poboljšanja pozicije preduzeća, te predstavlja kontrolni mehanizam u preduzeću i omogućava finansijsku kontrolu.

U pojedinim zemljama kao u Velikoj Britaniji, Australiji, Francuskoj se prikazuje vrednost marke tj. vrednost nematerijalne aktive (goodwill) u bilansu stanja.

Primer 2. Primer kalkulacije vrednosti brenda⁷⁵

	Godina 1.	Godina 2.	Godina 3.	Godina 4.	Godino 5.
Tržište u jedinicama	250.000	258.750	267.800	277.180	286.880
Tržišni rast – stopa		4%	4%	4%	4%
Tržišno učešće-volumen	15%	17%	19%	21%	20%
Volumen	37.500	44.000	50.800	58.200	57.400
Cena	10	10	10	11	11
Promena cene		3%	2%	2%	2%
Prihodi	375.000	450.800	532.000	622.000	625.300
Trošak prodaje	150.000	180.300	220.000	250.000	252.000
Trošak marketinga	67.500	82.000	95.700	112.000	113.000
Deprecijacija	2.800	3.400	4.000	4.600	4.700
Ostali prihod	18.750	22.500	26.500	31000	31.200
Alokacija troška	3.750	4.500	5.300	6.200	6.250
Zarada pre taksi i amortizacije	132.180	159.000	187.500	219.000	220.500
Takse	46.200	55.600	65.600	76.600	77.200
Profit posle taksi	85.900	103.300	121.800	142.300	143.200
Angažovani kapital	131.250	157.800	186.200	217.500	218.800
Radni kapital	112.500	135.200	159.500	186.000	187.000
Neto PPE	18.750	22.500	26.600	31000	31.200
Cena kapitala	10.500	12.600	14.800	17.300	17.500
Zarade nematerijalne aktive	75.400	90.600	106.900	124.900	125.700
Zarada marke	59.500	71.600	84.500	98.700	99.600
Snaga marke bodovi	66				
Diskontovana stopa marke	7,4%				
Diskontovana zarada marke	55.400	62.100	68.200	74.200	69.500
Sadašnja vrednost diskontovane zarade marke NVP	329.500				
Dugoročna stopa rasta sadašnje vrednosti	1.454.400				
Vrednost marke	1.780.000				

⁷⁵ Preuzeto iz: Mamula T. „Primena spektra indikatora marektingške metrike u funkciji vrednovanja marke proizvoda/usluge“, doktorska disertacija, FON, Beograd, 2006.

Očigledno je da je metodologija vrednovanja brenda raznolika, no činjenica je da još uvek nije dovoljno pouzdana da bi sa dovoljnom preciznošću mogli da ocenimo tekuću, a još manje procenimo potencijalnu vrednost nekog brenda.

GLAVA 7.

POSLOVNO IZVEŠTAVANJE KAO OSNOVA ZA STRATEGIJSKO ODLUČIVANJE O BRENDU

7.1. ODLUČIVANJE KAO PROCES U STRATEGIJSKOM UPRAVLJANJU

Odlučivanje se definiše kao izbor jedne od ponuđenih alternativa. Odlučivanje je osnova planiranja. Stoga se, u ovom kontekstu, proces koji vodi do donošenja odluke može zamišljati kao: (1) stvaranje pretpostavki, (2) ustanovljenje alternativa, (3) vrednovanje alternativa u svetlu postavljenog cilja i (4) izbor alternative, tj. donošenje odluke.

Menadžeri retko postižu potpunu racionalnost, posebno u upravljanju. Prvo, s obzirom da niko ne može donositi odluke koje bi uticale na prošlost, odluke moraju delovati za budućnost, a budućnost, skoro uvek uključuje neizvesnost. Drugo, teško je prepoznati sve alternative koje bi trebalo slediti na putu do nekog cilja, što je posebno tačno kada odlučivanje uključuje prilike da se učini nešto što nikad ranije nije bilo učinjeno. Osim toga, u većini slučajeva nije moguće analizirati sve alternative, čak ni najnovijim analitičkim tehnikama i računarima.

Menadžer se mora zadovoljiti ograničenom ili „omeđenom“ racionalnošću. Drugim rečima, granice informacija, vremena i izvesnosti ograničavaju racionalnost čak i kad se rukovodilac ozbiljno trudi da bude potpuno racionalan. S obzirom da u praksi rukovodioci ne mogu biti potpuno racionalni, oni ponekad dopuštaju da im odbojnost prema riziku – želja da „igraju nasigurno“ – omete želju da postignu rešenje koje je najbolje u datim okolnostima. Herber Simon nazvao je to **postizanjem zadovoljavajućega** (*satisficing*), tj. odabiranjem pravca akcije koji zadovoljava, koji je u datim okolnostima dovoljno dobar. Iako mnoge upravljačke odluke bivaju donete sa željom da se „prođe“ što sigurnije, većina se menadžera zaista trudi da donese najbolje moguće odluke unutar granica racionalnosti, te u svetlu veličine i prirode postojećih rizika.

Polazeći od poznatih ciljeva i jasnih planskih pretpostavki, prvi korak u odlučivanju je utvrđivanje alternativa. Gotovo uvek postoje alternative bilo kojem pravcu

akcije. U stvari, ako se čini da postoji samo jedan način obavljanja nečega, taj je način verovatno pogrešan. Ako je zamisliv samo jedan pravac akcije, sigurno nije dovoljno promišljen.

Sposobnost razvijanja alternativa je redovno jednako važna kao i sposobnost pravilnog izbora među njima. Često će pak domišljatost, istraživanje i zdrav razum izneti na videlo toliko mnogo alternativa da sve one ne mogu biti vrednovane adekvatno. Menadžeru je u takvoj situaciji potrebna pomoć i tu, kao i pri izboru najbolje alternative, pomaže pojam ograničavajućeg ili strateškog činioca.

Ograničavajući je činilac nešto što stoji na putu postizanja željenog cilja. Kad se u datoj situaciji prepozna ograničavajući činilac, to omogućuje sužavanje tražnje za alternativama na one kojima se nadvladavaju ograničavajući činioci.

Kad su već ustanovljene odgovarajuće alternative, sledeći korak je u planiranju, njihovom vrednovanju i izboru one koja će najbolje pridoneti ostvarenju cilja. To je tačka konačnog odlučivanja, iako se odluke moraju donositi i u ostalim koracima planiranja – izboru ciljeva, određivanju presudnih pretpostavki, pa čak i pri izboru alternativa.

Rukovodioci moraju, da bi ocenili i uporedili kvalitativne činioce i u koje spada i brend u nekom planskom problemu i doneli odluke, najpre prepoznati te činioce i zatim ustanoviti da li su podložni kakvom razumnom kvantitativnom merenju. Ako nisu, onda bi trebali saznati što više o tim činiocima, možda ih rangirati po njihovoj važnosti, uporediti njihov verovatan uticaj na ishod s uticajem kvantitativnih činilaca, pa zatim doneti odluku. U toj odluci može prevagnuti jedan jedini nemerljivi činilac.

Vrednovanje alternativa može uključivati korišćenje tehnika **granične analize** da bi se uporedili dodatni prihodi koji proizilaze iz dodatnih troškova. Gde je cilj maksimiziranje profita, a to je upravo slučaj sa odlukama o brendu, taj se cilj postiže kad su dodatni prihodi jednaki dodatnim troškovima. Drugim rečima, ako dodatni prihodi od veće količine proizvoda nadmašuju njene dodatne troškove, tada se većom proizvodnjom može ostvariti veći profit. Međutim, ako su dodatni prihodi od veće količine manji nego dodatni troškovi, tada veći profit može biti ostvaren manjom proizvodnjom.

Analiza efikasnosti troškova, cost benefit analiza, varijanta je, ili poboljšanje tradicionalne granične analize. Analiza efikasnosti troškova teži da pronađe najbolji odnos između koristi i troškova, to znači, na primer, pronalaženje najjeftinijeg načina da se ostvari neki cilj ili postizanje najveće vrednosti uz date izdatke.

U svom najjednostavnijem obliku, analiza efikasnosti troškova je tehnika izbora najboljeg plana kada ciljevi nisu tako određeni kao u slučaju prodaja, troškova ili profita. Na primer, odbrambeni cilj može biti sprečavanje ili odbijanje neprijateljskog napada nekog drugog brenda.

Glavna su obeležja analize efikasnosti troškova da se usredsređuje na rezultate programa, da pomaže u merenju potencijalnih koristi svake alternative u odnosu na njene potencijalne troškove i da upoređuje alternative s obzirom na ukupne koristi. Iako odluka o efikasnosti troškova uključuje iste korake kao i bilo koja druga planska odluka, glavna su obeležja po kojima se razlikuje, sledeća:

1. Ciljevi su po pravilu orijentisani outputu ili krajnjem rezultatu i obično nisu precizni;
2. Alternative redovno predstavljaju ukupne sisteme, programe ili strategije za ostvarenje ciljeva;
3. Mere efikasnosti moraju biti relevantne u odnosu na ciljeve i postavljene što je moguće preciznije, iako neke od njih nisu podložne kvantifikaciji;
4. Procene troškova mogu osim novčanih uključiti i nenovčane troškove; i
5. Standardi odlučivanja, uvek definisani, ali obično ne tako određeni kao u slučaju troškova ili profita, mogu uključiti postizanje datog cilja po najnižim troškovima, postizanje tog cilja dostupnim resursima ili moguće žrtvovanje efikasnosti za niže troškove, posebno u svetlu onoga što nalažu drugi programi.

7.1.1. Tehnike odlučivanja

Savremene tehnike poboljšavaju kvalitet odlučivanja u normalnim uslovima neizvesnosti. Među najvažnijim su:

1. Analiza rizika;
2. Stablo odlučivanja; i
3. Teorija korisnosti.⁷⁶

Analiza rizika

Svi inteligentni donosioci odluka, noseći se s neizvesnošću, žele znati veličinu i prirodu rizika u koji se upuštaju odabiranjem nekog pravca akcije. Jedan je od nedostataka korišćenja tradicionalnih pristupa operacionih istraživanja za rešavanje problema da većina podataka koji se koriste u modelu, predstavlja tek procene, a ostali se podaci zasnivaju na verovatnoćama. Uobičajena je praksa da se zatraži od specijalista iz službi preduzeća da dođu do „najboljih procena“. Međutim, stvorene su nove tehnike koje daju mnogo preciznije viđenje rizika.

Praktično, svaka se odluka zasniva na interakciji nekog broja važnih promenljivih od kojih mnoge sadrže element neizvesnosti, ali možda i prilično visok stepen verovatnoće. Tako opravdanost lansiranja novog brenda može zavistiti od sledećih presudnih promenljivih: troškova uvođenja brenda, troškova njegove proizvodnje, potrebnog kapitalnog ulaganja, cene koja se može zaračunati za brend, veličine potencijalnog tržišta i udela što će ga imati na ukupnom tržištu.

Raspon verovatnoće prinosa po osnovu ulaganja u novi proizvod može imati različite procene za konkretne vrednosti:

⁷⁶O tome videti više: Arnold A., Hope B.: „Accounting for Management Decision“, Prentice Hall, London, 1990.

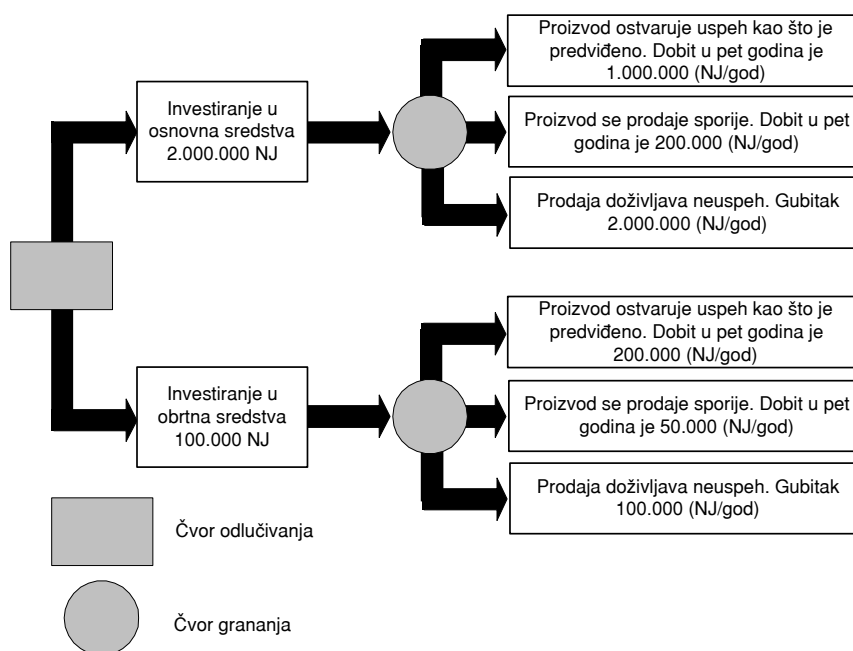
Stopa prinosa u %	0	10	15	20	25	30	35	40
Raspodela verovatnoća	0,90	0,80	0,70	0,65	0,60	0,50	0,40	0,30

Drugim rečima, postoji 90% (0,90) šansa da stopa prinosa, ili stopa po kojoj preduzeće zarađuje novac od ulaganja bude barem nula, 80% (0,80) šansa da bude barem 10% itd.

Pomoću ovakvih podataka menadžer je u boljem položaju da odredi verovatnoću ostvarivanja najbolje procene, te može videti kolike bi mu bile šanse za uspeh ako bi bila dovoljna niža stopa prinosa.

Stablo odlučivanja

Jedan od najboljih načina za analiziranje poslovnih odluka jeste i korišćenje stabla odlučivanja. Stablo odlučivanja prikazuje u obliku „stabla“ tačke odlučivanja, alternative i verovatnoće povezane sa različitim pravicima za koje se može odlučiti. U kompanijama se pri uvođenju novog proizvoda – brenda javlja jedan zajednički problem. Menadžeri moraju odlučiti da li instalirati skupa osnovna sredstva kako bi se osigurala proizvodnja po najnižim mogućim troškovima, ili preduzeti postupak preuređenja postojeće opreme koji će značiti veće troškove proizvodnje, ali i manja kapitalna ulaganja, a što će rezultirati manjim gubicima ako se proizvod – brend ne bude prodavao onako kako je procenjeno. Stablo odlučivanja koje prikazuje odluke sa kojima se suočava menadžer, u toj situaciji može, u svom najjednostavnijem obliku izgledati kao na slici 7-1.



Slika 7-1. Stablo odlučivanja bez verovatnoća

Stablo odlučivanja omogućava da se uoče glavne alternative i činjenica, da odluke koje se donose mogu zavisiti od događaja u budućnosti. Ako se u stablo unesu i verovatnoće raznih događaja, rukovodioci mogu izračunati verovatnoću sa kojom će odluka voditi željenim rezultatima. „Najbolja procena“ se može pokazati vrlo rizičnom.

Teorija korisnosti

Teorija korisnosti zasniva se na shvatanju da se stavovi pojedinaca prema riziku razlikuju: neki mogu preuzeti samo rizike manje od onih na koje upućuje verovatnoća (ličnosti nesklone riziku), dok drugi mogu preuzeti veće rizike (kockari). Isto statističke verovatnoće, primenjene na odlučivanje, zasnivaju se na pretpostavci da će ih donosilac odluka slediti. Drugim rečima, razumno je da će menadžment doneti odluku ako postoji 60% šansa da je ta odluka ispravna. Međutim, nije obavezno tako, s obzirom da postoji 40% rizik greške, te pojedinac možda ne želi prihvatiti taj rizik. Menadžeri izbegavaju rizik, naročito ako je kazna za grešku teška, bio to gubitak novca, ugleda ili sigurnosti posla. Ako ovo izgleda dvosmisleno, treba razmisliti kolika je verovatnoća da se rizikuje 40.000 NJ sa 60% šansi da se stekne 100.000 NJ uz svest da uz nju ide i 40% šanse za gubitak 40.000 NJ. Ljudi mogu spremno rizikovati 4 NJ za šansu da steknu 10 NJ, a kockari su poznati po tome da rizikuju mnogo više sa manjim šansama za uspeh.

Menadžeri na višim organizacionim nivoima tj. oni koji donose strateške odluke su naviknuti na prihvatanja većih rizika nego menadžeri nižih nivoa i njihova područja odlučivanja obično uključuju veće elemente rizika. Predsednik kompanije možda mora preuzeti veće rizike pri lansiranju novog proizvoda, izboru programa reklamiranja ili imenovanju podpredsednika, dok u slučaju izvršnog rukovodioca preuzimanje rizika može biti ograničeno na zapošljavanje ili unapređenje podređenih izvršilaca, ili pak odobravanje rasporeda godišnjih odmora podređenih izvršilaca.

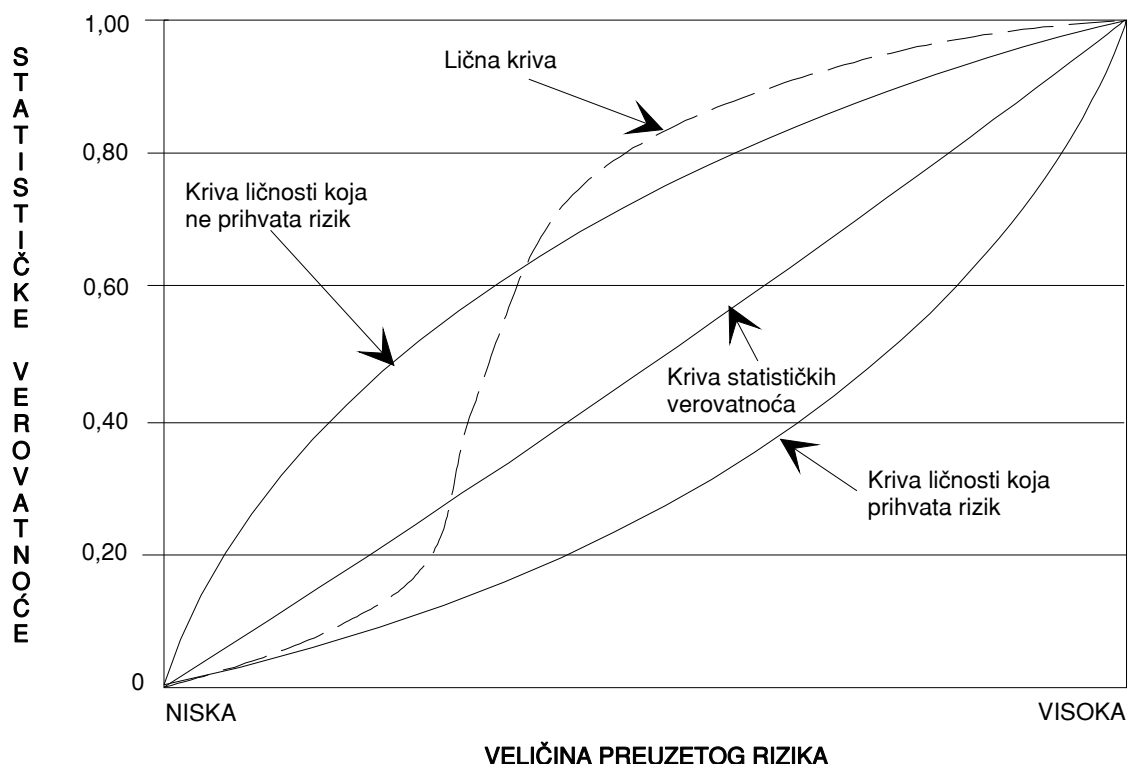
Takođe, top-menadžment koji možda donose odluke o programu sa milionskim rizicima za preduzeće i recimo 75% šansi za uspeh, verovatno ne bi bili spremni učiniti to isto sa svojom imovinom, osim ako ona nije vrlo velika. Pored toga, rukovodilac koji je spreman prihvatiti 75% rizika u jednom slučaju, možda neće biti spreman da postupi tako u drugom slučaju. Zatim, vrhovni rukovodilac može dati „zeleno svetlo“ za veliki reklamni program čije su šanse za uspeh 70%, ali može doneti odluku protiv investiranja u pogon i opremu ako verovatnoća uspeha nije veća.

Krivulje korisnosti ili ličnog rizika

Iako je malo toga poznato o ličnim stavovima prema riziku, dve stvari su sigurne: neke osobe su u nekim situacijama nesklone riziku, a u drugim su kockari i nekim osobama je po prirodi sklonost riziku mala, a drugim velika. Tipične krive korisnosti ili ličnog rizika mogu biti nacrtane kao na slici 7-2. Ova slika prikazuje krivu korisnosti osobe

koja nije sklona riziku, krivu korisnosti osobe koja je sklona riziku (kockara) i ono što se naziva „ličnom“ krivom rizika. Ta kriva, naravno, podrazumeva da smo više kockari kada se radi o malim ulozima, ali sa povećanjem uloga ubrzo postajemo neskloni riziku.

Većina menadžera ne igra na prosek već je (pod razumljivim uticajem opasnosti od neuspeha) do neke mere nesklona riziku. Prema tome, statističke verovatnoće nisu dovoljno dobre za praktično odlučivanje.



Slika 7-2. Krive korisnosti

Ako odluka obavezuje preduzeće na velika novčana ulaganja kakva može biti o uvođenju novog proizvoda i stvaranjem od njega brenda ili ako obaveza koja proizilazi iz nje može biti ispunjena samo u dužem periodu (na primer, izgradnja novog pogona) trebala bi biti razmatrana na više nivoa rukovođenja.

Ako su ciljevi i pretpostavke prilično izvesni, odluke koje se zasnivaju na njima su lakše i zahtevaju manje analize nego u slučaju kad su ciljevi i pretpostavke vrlo neizvesni. Ako se ciljevi, inputi, ograničenja i promenljive mogu tačno izmeriti, kao što je slučaj potpuno određenih inputa u pogonu sa alatnim mašinama, važnost odluke je, uz neizmenjene ostale uslove, manja nego u slučaju inputa koje je teško kvantifikovati, kao na primer pri određivanju cene novog proizvoda široke potrošnje ili pri njegovom dizajniranju.

Sistemi za podršku odlučivanju (DSS – Decision Support Systems) koriste računare da bi olakšali proces odlučivanja u polustrukturiranim zadacima. Nije namena ovih sistema da zamene menadžersko odlučivanje, već da ga podrže i povećaju efikasnost procesa odlučivanja. Sistemi za podršku odlučivanju takođe pomažu rukovodiocima da brzo reaguju pri menjanju potreba.⁷⁷

Tradicionalno su osnivači upravljačkih informacionih sistema bili tehnički stručnjaci, a sami su rukovodioci (koji donose odluke) davali manje inpute. Nasuprot tome, sistemi za podršku odlučivanju se usredsređuju na proces odlučivanja i na rukovodioce koji, u saradnji sa tehničkim stručnjacima, projektuju sistem odgovarajući pojedinim rukovodećim položajima. Imajući pristup bazama podataka u sistemima za podršku odlučivanju, rukovodioci mogu manipulirati podacima i istraživati efikasnost alternativnih pravaca akcije. Ove i druge razlike između upravljačkih informacionih sistema i sistema za podršku odlučivanju prikazane su u tabeli 7-1.

Tabela 7-1. Razlike između upravljačkih informacionih sistema i sistema za podršku odlučivanju

POREĐENJE UPRAVLJAČKOG INFORMACIONOG SISTEMA I SISTEMA ZA PODRŠKU ODLUČIVANJU	
Upravljački informacioni sistem	Sistem za podršku odlučivanju
Usmerenje na strukturirane zadatke i rutinske odluke (npr. korišćenje procedura i pravila odlučivanja)	Usmerenost na polustrukturirane zadatke koji zahtevaju razumno odlučivanje od strane rukovodioca
Akcent na čuvanju podataka	Akcent na korišćenju podataka
Rukovodioci, često imaju, samo posredan pristup	Rukovodioci imaju neposredan pristup podacima
Saradnja sa stručnjacima za računare	Oslanjanje na lične odluke rukovodioca
Moguća su čekanja na podatke zbog redosleda	Dirketan pristup podacima i računaru
Rukovodilac upravljačkog informacionog sistema ne razume u potpunosti prirodu odluke	Rukovodilac poznaje pravila odlučivanja
Akcent na efikasnosti	Akcent na produktivnosti

⁷⁷ Izvori: Keen P., Morton W.: „Decision Support Systems – An Organizational Perspective“, Reading Mass.: Addison – Wesley Publishing Company, 1978.; Wood R.: „The Personal Computer: How It Can Increase Management Productivity“, Financial Executive, 1984.; Kallman E., Reinharth L.: „Information Systems for Planning and Decision Making“, Van Nostrand Reinhold, New York, 1984.

7.2. SPECIFIČNOSTI ODLUKA O BRENDU

7.2.1. Uspešna robna marka – brend

Uspešna marka – brend je ona koju kupci vrednuju kao superiorniju u odnosu na druge prisutne na tržištu. Superiornost se postiže preko kvaliteta proizvoda, osnova marke, odnosno ključnih elemenata na kojima se gradi ličnost marke. Elementi su: karakteristike proizvoda na osnovu kojih se bira ime marke, dizajn, pakovanje, boja, cena, komunikacija (uključujući i oglašavanje, prodaju i promociju) i odlučivanje koji tip distribucije koristiti.

Uspešna marka je ona koju kupci žele, traže i kupuju sa poverenjem. Ona ostvaruje visoke efekte kroz veličinu obima prometa. Dobro pozicionirana marka omogućava da kompanija plasira proizvode po višim cenama nego što su konkurentske.

Brend stvara prednosti za kompaniju na četiri načina:

- Zadobija pažnju i poverenje kupaca, distributera i javnosti uopšte;
- Omogućava visok udeo na tržištu;
- Kupci su joj lojalni, ona omogućava veću stabilnost, a rizik je minimalan i
- Omogućava visoku pozicioniranost proizvoda i stalno širenje tržišta.

Specifične karakteristike uspešnih brendova su da, pored toga što odgovaraju zahtevima kupaca, takođe imaju i dodate vrednosti koje odgovaraju određenim psihološkim potrebama kupaca. Dodate vrednosti predstavljaju subjektivna verovanja kupaca (koja formiraju i utiču na realnu vrednost robne marke) i najvažniji su element za formiranje uspešnih robnih marki, odnosno brendova. One izazivaju osećanja poverenja u proizvode određene marke koji su višeg kvaliteta ili poželjniji u odnosu na slične proizvode konkurencije. Uspešni brend (UB) se može definisati kao kombinacija efikasnog proizvoda (ER), osobenog identiteta (OI) i dodatih vrednosti (DV):

$$UB = ER * OI * DV$$

Efikasnost proizvoda se može izmeriti pomoću upotrebnog testa u odnosu na proizvod konkurencije, a **Osobeni identitet** se meri brzinom privlačenja pažnje kupaca, dok se **Dodate vrednosti** mere opažanjem i istraživanjem prednosti u odnosu na druge robne marke i nastaju iz pet osnovnih izvora:

- Iskustvo u upotrebi. Ako marka obezbeđuje dobru uslugu tokom niza godina, dobija dodate vrednosti koje se odnose na prepoznatljivost i dokazanu pouzdanost;
- Asocijacije korisnika proizvoda. Marka vrlo često dobija određeni imidž u zavisnosti od toga koja vrsta ljudi ih koristi. Reklama se vrlo često koristi da bi se proizvod predstavio kao uspešan i prestižan, na taj način što se robna marka povezuje sa glamuroznim ličnostima;

- Verovanje u efikasnost proizvoda. U mnogim slučajevima, ako kupac ima poverenja da će proizvod dobro funkcionisati, velika je verovatnoća da će stvarno tako biti. Poverenje u marku stvara zadovoljstvo pri upotrebi;
- Izgled robne marke. Izgled je takođe bitan, jer robna marka može podsetiti na kvalitet proizvoda;
- Ime proizvođača i reputacija. U mnogim slučajevima, ako se ime uspešne kompanije doda marki novog proizvoda, to daleko olakšava uvođenje novog proizvoda na tržište.

Upravljanje brendom, radi uspostavljanja njegove realne vrednosti i izgradnje uspešne marke proizvoda, postaje jedna od osnovnih aktivnosti marketing menadžmenta. Uspešni brendovi su dostigli svoju realnu vrednost kada kupci imaju potpuno poverenje u njih. Tada ostvaruju više cene i visoki procenat učešća na tržištu i postavljaju kompaniji nove pravce za dalji rast kroz produženje linija proizvoda i prodiranje na nova tržišta. Dok proizvodi mogu doći do kraja svojih životnih ciklusa, marke tj. brendovi, to ne moraju ako su kontinuirano aktualizovane i repozicionirane, odnosno ako se primeni adekvatan pristup upravljanju brendom.

Proces upravljanja brendom podrazumeva donošenje ključnih odluka, kao što je, koju strategiju primeniti (s tim što se mora naglasiti da definisanje strategije robne marke nije samo dodeljivanje imena proizvodu, već je to jedan dugotrajan proces kreiranja, održavanja i aktiviranja razvoja uočenih vrednosti za kupce), potom odluke o revitalizaciji i repozicioniranju brenda kada je to potrebno, odluke o proširenju robne marke, donošenje odluka o globanoj robnoj marki itd.

Da bi se izgradila uspešna marka važno je izvršiti određene analize s marketinškog aspekta i utvrditi:

- Koje su to karakteristike jake marke, kako je izgraditi i kako je pojačati;
- Načine povećanja vrednosti marke i koliko povećanje vrednosti marke doprinosi boljim finansijskim rezultatima;
- Da li koristiti više marki za slične proizvode;
- Da li uključiti određeni broj proizvoda u grupu „familijarna marka“ (family brand), razviti marke za određeni kompleks proizvodnog programa i asortimana ili koristiti posebne marke za svaki proizvod;
- Kada i pod kojim uslovima vršiti napuštanje marke, i slično.

Za odgovor na svako od navedenih pitanja traži se u praksi dobro poznavanje tržišta, preferencije kupaca, širinu marki proizvoda koje se nude na tržištu itd. Agencije za istraživanje marketinga razvijaju posebne postupke za pronalaženje imena marke. Pri tome koriste: testove asocijacije, testove učenja (da se ime lako izgovara), testove memorije (da se ime lako pamti) i testove preferencije.

7.2.2. Životni ciklus proizvoda

Proizvod počinje da živi od trenutka rađanja ideje. On se kreira i lansira na tržište, a pod određenim uslovima doživljava svoju uzlaznu putanju i postaje brend (ako ga tržište prihvati), zatim dostiže svoju zrelost, da bi posle određenog vremena pokazivao znake zamorenosti i starenja (intenzitet tražnje i zainteresovanost kupca opadaju). Proizvod ulazi u fazu degeneracije. Ako ne postoji mogućnost oživljavanja (poboljšanjem neke od performansi) pristupa se pripremanju za povlačenje proizvoda sa tržišta.

Iako različiti proizvodi imaju različit životni ciklus, može se reći da generalno prolaze kroz faze: uvođenja na tržište, rasta i razvoja, zrelosti i zastarevanja.

1. Faza uvođenja proizvoda na tržište predstavlja fazu lansiranja proizvoda. Njoj prethodi period nastajanja ideja, razvoja, dizajniranja, proizvodnje i izrade marketing programa. Karakteriše je niska dobit i visoki troškovi marketinga. Veće troškove stvara sporo ovladavanje procesom proizvodnje, veći utrošak sirovina i materijala, duže vreme za izradu proizvoda itd. Kapaciteti proizvodnje još uvek nisu dovoljno iskorišćeni, jer se kreće sa malim serijama. Visoki troškovi distribucije i prodaje takođe su prisutni u ovoj fazi. Proizvod je nedovoljno poznat tržištu, te su potrebna velika ulaganja i u promociju i bržu penetraciju proizvoda.

U ovoj fazi preduzeće razvija određenu marketing strategiju koja predstavlja kombinaciju: cene, kvaliteta proizvoda i planiranih troškova promocije.

- Ukoliko se opredeli za visoke cene, visok kvalitet i visok izdatak za promociju i prodaju, može očekivati i veću dobit po jedinici proizvoda i vodeću poziciju na tržištu.

- Druga mogućnost je strategija visokih cena sa malim izdvajanjem za promociju. Primena ove strategije je moguća ako je tržištu proizvod poznat i postoje kupci koji su spremni da plate visoku cenu.

- Treća mogućnost je strategija brze penetracije, formiranje niske cene uz izdvajanje značajnih sredstava za promociju. Prodaja brzo raste, pa, iako dobit po jedinici proizvoda nije visoka, ukupna dobit raste sa povećanjem proizvodnje. Primena ove strategije karakteristična je za tržišta koja su osetljiva na cenu. Cilj preduzeća je brzo uvođenje marke proizvoda na tržište i njeno pozicioniranje u svesti potrošača.

2. Faza rasta i razvoja predstavlja fazu životnog ciklusa/proizvoda čije su opšte karakteristike da je proizvod prihvaćen od strane tržišta, postao je brend, da prodaja raste i dobit po jedinici proizvoda dostiže maksimum. To je faza kada zbog dobrog uspeha proizvoda na tržištu konkurencija osvaja proizvodnju istog proizvoda i ponuda je sve masovnija. Faza rasta i razvoja karakteriše se uhodanom proizvodnjom i opadanjem troškova po jedinici proizvoda i porastom dobiti. Međutim, zbog sve jače konkurencije, cena se snižava, a dobit po jedinici proizvoda opada, iako u masi raste, zbog sve većeg obima proizvodnje i prodaje. Da bi se što duže zadržala pozicija proizvoda u ovoj fazi, marketing napore treba usmeriti na održavanje kvaliteta

proizvoda, tačnost isporuke, obezbeđenje postprodajnih usluga, uspostavljanje dobrih poslovnih odnosa sa kupcima.

3. Faza zrelosti. Za svaki proizvod postoji interesovanje kupaca i rast prodaje do određenog nivoa. U trenutku kada rast prodaje biva spor ili prodaja stagnira, proizvod ulazi u fazu zrelosti. To se odražava na stopu prinosa proizvoda, smanjenju dobiti po jedinici, a kasnije i na ukupnu dobit. Ovde je karakteristično sledeće stanje: iz konkurentске utakmice postepeno otpadaju prosečni proizvođači, a opstaju samo kvalitetni proizvodi i proizvodi sa dobrom marketing strategijom. Potrošači su dobro upoznati sa proizvodom i imaju već formirane kupovne navike, verni su brendu. Nalaženje novih prodajnih kanala je otežano jer je postojeća mreža već zasićena.

Da bi se položaj proizvoda održao, marketing, zajedno sa istraživanjem i razvojem, pristupa redizajniranju i modifikaciji proizvoda, dodavanjem novih marketinških sadržaja u oblasti plasmana, promocije i distribucije, analiziranju novih mogućnosti upotrebe proizvoda kod postojećih potrošača itd. Marketing strategije koje prate ovu fazu su: strategija modifikacije i usavršavanja proizvoda, strategija kvaliteta, strategija sniženja troškova, strategija postprodajnih usluga.

4. Faza zastarevanja proizvoda karakteriše se opadanjem prodaje i smanjenjem dobiti. U strukturi elemenata marketing miksa treba najpre pokušati snižavanjem cena do nivoa koji još uvek obezbeđuje rentabilnu proizvodnju. Ukoliko se ovom strategijom ne ostvare planirani ciljevi, zadatak marketinga je da postepeno priprema proizvod za povlačenje sa tržišta.

Na životni ciklus proizvoda utiču, pre svega, akcije u okviru marketing strategije. Dobro izabrana i pravilno vođena marketing strategija u svim fazama životnog ciklusa, obezbediće uspešan plasman i ostvarenje dobiti od proizvoda.

Međutim, mali broj kompanija, iako suočen sa problemom brzog zastarevanja proizvoda, pokušava da prati i upravlja životnim ciklusom proizvoda. Praksa naših preduzeća pokazuje da većina njih ne prati životni ciklus proizvoda i ne vrši potrebne analize.

7.2.3. Razvoj novog proizvoda

Da bi se opstalo na tržištu potrebno je pravovremeno reagovati i obezbediti odgovor u vidu novog proizvoda – brenda. Odgovor zavisi od podrške strateških komponenti preduzeća, od informacija koje se prikupe iz okruženja i analize ovih informacija. Na osnovu prethodnog se definiše strategija, koja predstavlja integracioni faktor funkcija u kompaniji i faktor usklađivanja sa ciljevima kompanije.

Proces razvoja novog proizvoda i stvaranja brenda od njega je proces transformacije tržišnih zahteva i potreba, tehničkih ideja i tržišnih mogućnosti u novi proizvod [3]. Ovo je osnovni proces od koga zavisi opstanak jedne kompanije. Ako proces transformacije nije uspešan, kompanija može pretrpeti velike gubitke, pa čak i ugroziti svoj rad.

Od ukupnog broja novih proizvoda koji se pojave na tržištu, od 60% do 90% njih ne uspe da se održi na tržištu posle faze komercijalizacije. U Americi, od sedam ideja za novi proizvod, samo tri uđe u fazu razvoja, 1,5 se lansira, a samo jedna postigne uspeh [6]. Najvažniji činioci koji dovode do ovakve pojave su:

- Nedostatak detaljnih analiza pre samog procesa razvoja proizvoda;
- Nepostojanje jake veze i diskontinuitet između marketinške i istraživačko - razvojne jedinice; i
- Nepostojanje same marketing strategije u fazi razvoja proizvoda, već se sa razvojem strategije kreće tek kada je proizvod završen u prototipskom odeljenju i spreman za probnu proizvodnju.

Procesom razvoja novog proizvoda se mora upravljati, da bi se omogućilo da proizvod sa najboljim karakteristikama bude prihvaćen na tržištu i postane brend. Osim toga proizvod se mora razviti u saglasnosti sa korporativnom strategijom, resursima, ciljnim tržištem, mogućnostima, pretnjama, slabostima i snagom preduzeća.

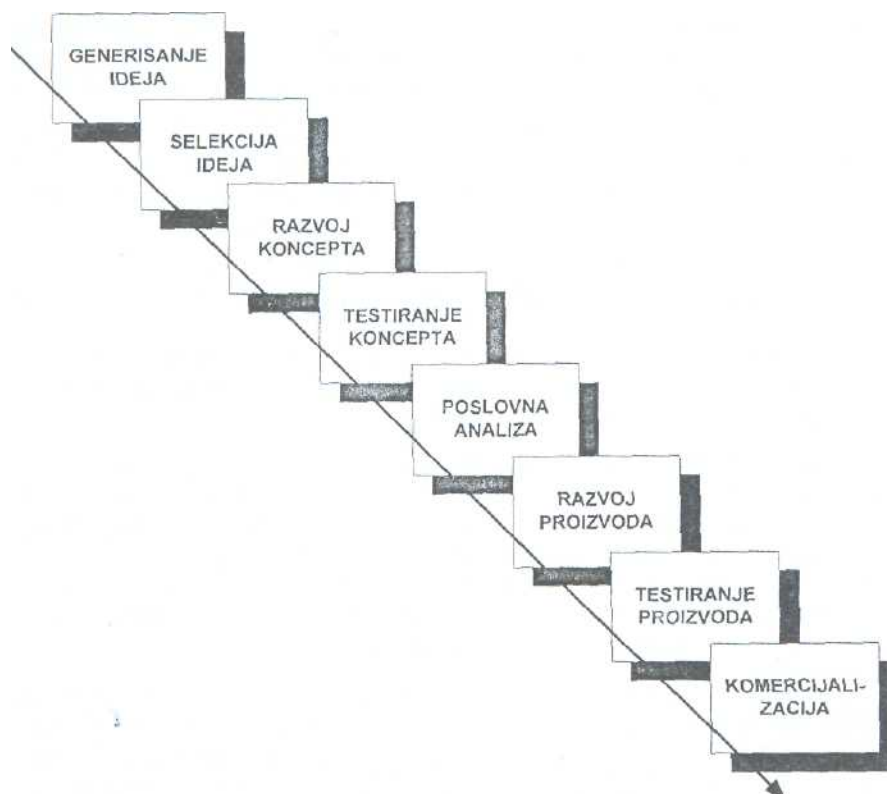
Prema istraživanjima koja su vršena na preko 200 proizvoda [6], od kojih su neki imali uspeha, a neki propali na tržištu utvrđeno je deset ključnih faktora za uspeh novog proizvoda: vrhunski proizvod koji će ponuditi jedinstvenu vrednost kupcu; veoma dobro definisan razvoj proizvoda; kvalitet u izvršenju tehničkih aktivnosti; tehnološka sinergija; kvalitet u izvršenju aktivnosti u procesu pre razvoja proizvoda; marketing sinergija; kvalitet u izvođenju marketing aktivnosti; atraktivnost proizvoda; postojanje kompetitivnosti i podrška top menadžmenta.

Proces razvoja novog proizvoda (slika 7-3) počinje istraživanjem radi generisanja što više ideja, od kojih treba izabrati samo one koje će zadovoljiti ciljno tržište i biti u skladu sa strateškim elementima preduzeća. Tada se može pristupiti poslovnoj analizi isplativosti razvoja takvog proizvoda, kako bi se donela konačna odluka da li se ulazi u razvoj. Ako se donese pozitivna odluka, može se pristupiti razvoju. Razvoj obuhvata projektovanje proizvoda, kao i svih njegovih sklopova, podsklopova i delova, sa inženjerskog stanovišta. Parametrima razvoja treba da se odgovori na definisane karakteristike od strane kupaca. Da bi se ispitalo da li je razvoj uspešno odgovorio zahtevima potrošača, potrebno je sprovesti testiranje u laboratorijama i u realnim uslovima u kojima će se koristiti proizvod. Kada se utvrdi da proizvod zadovoljava postavljene zahteve, može se pristupiti komercijalizaciji proizvoda.

7.2.3.1. Generisanje ideja

Početna faza procesa razvoja je identifikacija prilike ili generisanje ideja. Cilj ove faze je prikupiti što više ideja i otkriti što više mogućnosti za razvoj budućeg proizvoda. Dilema sa kojom se preduzeće susreće je: da li je prihvaćena prava ideja i da li je odbačena loša. Ideja mora biti jasno definisana pre nego što se pređe na njenu ocenu. U ovoj fazi treba da se:

- Uveri razvojni tim da je osnovana potreba za određenim proizvodom;
- Identifikuju, kako eksplicitne, tako i skrivene potrebe potrošača;
- Obezbedi dovoljno velika baza informacija, da bi proizvod mogao da se konceptualizuje;
- Prikupi i organizuje baza znanja za sledeće faze razvoja, kao i za buduće projekte.



Slika 7-3. Model procesa razvoja proizvoda i stvaranja brenda ⁷⁸

7.2.3.2. Poslovna analiza

Kada se utvrdi da je proizvod zadovoljio kriterijume u pogledu potreba potrošača, zadovoljio strateške zahteve, zadovoljio tehničke zahteve i zadovoljio marketing zahteve, postavlja se pitanje da li će proizvod biti profitabilan. Prvo je potrebno proceniti prodaju, kako bi mogli da se procene troškovi i kako bi se projektovao profit. Finansijska analiza

⁷⁸ Filipović V., Kostić-Stanković M. „Marketing menadžment“, FON, Beograd, 2007, str. 201-202.

obuhvata projektovanje finansijskih pokazatelja, kao što su neto sadašnja vrednost, interna stopa rentabilnosti i drugi.

Procena prodaje se zasniva na intervjuisanju ispitanika u fazi testiranja koncepta, koje su njihove namere u vezi kupovine takvog proizvoda. Ispitanici obično odgovaraju da bi sigurno kupili proizvod, možda kupili ili ne bi kupili. Prvi i poslednji odgovor je lako uključiti u procenu, ali odgovor možda predstavlja problem. Da bi se donekle izvršila precizna procena kupovine vrši se senzitivna analiza kupovine u odnosu na ispitanike koji su odgovorili sa možda. Da bi se bolje procenila buduća tražnja, analiziraju se mnogi parametri prošlih proizvoda, kao što su životni ciklus, rast prodaje, troškovi i drugo.

Da bi se pravilno donosile odluke potrebno je upravljati interakcijom između faktora razvoja i finansijskih faktora.

7.3. BREND KAO PREDMET POSLOVNO-UPRAVLJAČKIH IZVEŠTAJA

Upravljačko izveštavanje čini sastavni deo upravljanja poslovanjem, a zajedno sa odlučivanjem predstavlja jednu od tehnika upravljanja poslovanjem. Cilj upravljačkog izveštavanja je da menadžmentu kompanije i drugim zainteresovanim subjektima (akcionarima, kreditorima i dr.) pruži podatke neophodne za operativno i strateško upravljanje poslovanjem preduzeća. Mesto i uloga izveštavanja u upravljanju poslovanjem vidi se na slici 7-4.

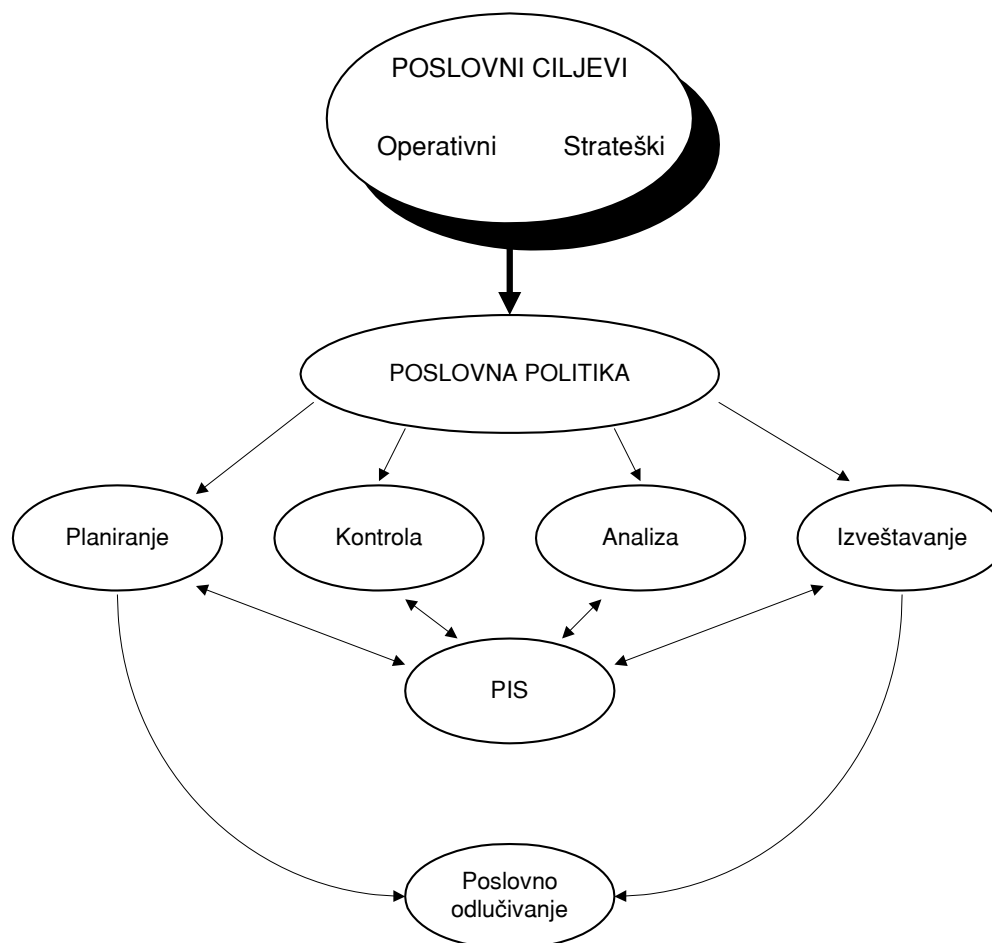
Proizvodi upravljačkog izveštavanja su izveštaji, koji su, pre svega namenjeni donošenju finansijskih i poslovnih odluka u preduzeću. Zbog toga njihov oblik i sadržina zavise od potreba i zahteva menadžmenta kompanije. Pri tome se nastoji da ovi izveštaji budu što jednostavniji i da sadrže samo mali broj ključnih informacija.

7.3.1. Najznačajniji izveštaji za donošenje odluka

7.3.1.1. Izveštaj o predviđanju novčanih tokova

Problematika novčanih tokova čini veoma osetljivo i važno područje u upravljanju poslovanjem kompanije, te su stoga podaci vezani za novčane prilive i odlive, a to znači i likvidnost preduzeća, sadržani u mnogim izveštajima. Kako se radi o bazičnoj, ali i vrlo osetljivoj problematici, to se izveštaji koji sadrže pokazatelje novčanih tokova rade za kraće vremenske periode i to, najčešće, po mesecima i nedeljama. No, treba imati u vidu razliku, tj. raskorak koji može da nastane sa aspekta vremenske alokacije između prihoda i rashoda sa jedne i priliva i odliva novčanih sredstava sa druge strane. Tačnije, prodaja u jednom mesecu ne znači i novčani priliv u tom mesecu i obratno. Sa druge strane,

određeni rashod u jednom mesecu ne znači i odliv novčanih sredstava u tom mesecu, jer to zavisi od uslova kupovine (prodaje).



Slika 7-4. Izveštavanje u sistemu poslovnog odlučivanja

Tabele koje slede (tabele 7-2 i 7-3) pokazuju finansijske izveštaje u vidu plana priliva i odliva novca i predviđanja (projekcije) profita, za prodaju određenog brend:

Tabela 7-2. Finansijski izveštaj u vidu plana priliva i odliva novca i predviđanja (projekcije) profita

Mesečno predviđanje profita (u NJ)						
Pozicija	Januar	Februar	Mart	April	Maj	Jun
Prodaja	100.000	120.000	160.000	200.000	250.000	310.000
Troškovi	70.000	90.000	120.000	160.000	200.000	250.000
Profit	30.000	30.000	40.000	40.000	50.000	60.000

Tabela 7-3. Plan novčanih tokova

Plan novčanih tokova (u NJ)				
Pozicija	Januar	Februar	Mart	April
Početno stanje	10.000	74.000	115.000	(- 35.000)
Novčani prilivi				
Prodaja	100.000	70.000	80.000	95.000
Novčani odlivi				
Dobavljači	20.000	18.000	19.000	20.000
Plate	10.000	10.000	10.000	12.000
Zakupnina	5.000	-	-	5.000
Električna energija	1.000	1.000	1.000	1.000
Oprema	-	-	200.000	-
	36.000	29.000	230.000	38.000
Neto tok	64.000	41.000	(-150.000)	57.000
Krajnje stanje	74.000	115.000	-35.000	22.000

7.3.1.2. Izveštaj o brzini cirkulacije

Finansijski izveštaji sadrže i podatke koji se odnose na cirkulaciju novčanih sredstava u procesu poslovanja kompanije i vremenski period njihovog zadržavanja u pojedinim fazama reprodukcije. Ovi podaci su relevantni za utvrđivanje i planiranje potrebne visine finansijskih sredstava za proizvodnju i plasman određenog brenda. Izveštaji ovog tipa imaju izgled dat tabelom 7-4.

Tabela 7-4. Pregled visine finansijskih sredstava angažovanih u pojedinim oblicima i ostvareno u odnosu na planirano

Pregled visine finansijskih sredstava angažovanih u pojedinim oblicima i ostvareno u odnosu na planirano (u milionima NJ)		
Pozicija	Ostvareno	Planirano
Vrednost prodaje	120	150
Troškovi prodaje	90	110
Vrednost nabavke	60	80
Potraživanja	20	25
Dugovanja	15	30
Zalihe sirovinai materijala	20	50
Zalihe nedovršene proizvodnje	8	17
Zalihe gotovih proizvoda	25	28

Pozicija	Obrazac	Broj dana vezivanja	
		Ostvareno	Planirano
Zalihe materijala	20 / 60 x 365	122	153
Kredititi od dobavljača	15 / 60 x 365	91	135
Zalihe nedovršenih proizvoda	8 / 90 x 365	32	46
Zalihe gotovih proizvoda	25 / 120 x 365	76	65
Kreditiranje kupaca	20 / 120 x 365	61	63
Ukupno		200	192

Iz uporednih izveštaja se vidi da je došlo do smanjenja brzine cirkulacije sredstava u odnosu na planiranu, nezavisno od brže ostvarene cirkulacije zaliha materijala nedovršene proizvodnje i ubrzanja naplate potraživanja od kupaca. Sve ovo se odrazilo (posebno zbog skraćivanja kreditnog perioda dobavljača) i na produženje vremena angažovanja sredstava za kompaniju kao celinu.

7.3.1.3. *Finansijski izveštaj – proračun potrebnih finansijskih sredstava*

Za svakog menadžera je važno da zna kolika finansijska sredstva su potrebna za alimentiranje poslovnog procesa, posebno u situaciji kada postoji više alternativnih proizvoda koje kompanija može da proizvodi i plasira. Ovakav jedan izveštaj može izgledati kao u tabeli 7-5.

Tabela 7-5. Finansijska sredstva u odnosu na alternativne proizvode

Pozicije	Proizvod „A“	Proizvod „B“	Proizvod „C“
1. Planirana godišnja vrednost proizvodnje	500.000	750.000	1.000.000
2. Troškovi prodaje (u % od vrednosti prodaje)	250.000 (50%)	375.000 (50%)	500.000 (50%)
3. Troškovi uprave i režije (u % od vrednosti prodaje)	125.000 (25%)	180.000 (21%)	240.000 (24%)
4. Ukupni troškovi	375.000	555.000	740.000
5. Profit (1-4)	125.000	195.000	260.000
a) Finansiranje kupaca u danima	120.000 (75 dana)	200.000 (75 dana)	250.000 (75 dana)
b) Finansiranje zaliha	60.000 (85 dana)	100.000 (95 dana)	130.000 (85 dana)
c) Finansiranje od dobavljača	15.000 (20 dana)	30.000 (30 dana)	40.000 (30 dana)
d) Finansiranje osnovnih sredstava (10% amortizacija)	220.000 198.000	350.000 315.000	490.000 441.000

e) Potrebna finansijska sredstva (a + b + d – c)	363.000	585.000	781.000
f) Neto potrebna finansijska sredstva (e-5)	238.000	390.000	521.000
j) Rentabilnost ulaganja (5/f)	0,53	0,50	0,50

Ovaj izveštaj – uporedni proračun potrebnih finansijskih sredstava dopunjen proračunima profita i rentabilnosti, doprinosi lakšem i kvalitetnijem poslovnom odlučivanju.

7.3.1.4. Izveštaj za procenu vrednosti preduzeća

U situaciji kada treba kupiti drugo preduzeće ili prodati sopstveno, menadžment treba da donese veoma važnu i osetljivu odluku. Pri kupovini drugog preduzeća, njegova vrednost se ne sme preceniti, odnosno, ne sme se za njega platiti više nego što vredi. Sa druge strane, prilikom prodaje, vrednost sopstvenog preduzeća se ne sme, podceniti, tj. prodati po nižoj vrednosti od stvarne. Problem je procena stvarne vrednosti preduzeća, što nije nimalo lako. Otuda se za orijentacionu procenu vrednosti preduzeća može koristiti skraćeni izveštaj, koji nastaje kao izvedeni izveštaj drugih izveštaja i podataka u preduzeću, tabela 7-6, a posedovanje brenda ili ne, vidno je u poziciji „goodwill“.

Tabela 7-6. Izveštaj za procenu vrednosti preduzeća

Pozicija	NJ
1. Ukupna vrednost sredstava (uključujući patente, licence i sl.)	2.000.000
2. Tekuće obaveze	150.000
3. Dugoročni zajmovi	500.000
4. Neto tekuća vrednost	1.350.000
5. Goodwill	900.000
Sadašnja vrednost preduzeća	2.250.000

Prezentirani izveštaji predstavljaju samo najvažnije i najtipičnije izveštaje koji su neophodni menadžerima za planiranje i kontrolu svojih poslovnih aktivnosti, kao i za kvalitetniju podršku pri poslovnom odlučivanju o brendu.

7.4. IZVEŠTAJI UPRAVLJAČKOG RAČUNOVODSTVA ZA POTREBE PROCENJIVANJA KONKURENTNOSTI BRENDA

Značaj konkurentske pozicioniranosti, odnosno konkurentnosti podvukao Siminds⁷⁹, ističući je kao osnovnu determinantu budućih profita i vrednosti poslovanja. Štaviše, pošto se konkurentska pozicioniranost menja tokom vremena, isto može da se dešava s profitima i vrednošću, ali ne treba smatrati da će napredak u konkurentnosti obavezno biti povezan s uvećanjem profita na kratke staze. U stvari, verovatno će se desiti suprotno, usled potrebe da se načine troškovi, u građenju konkurentske pozicije, a što proizvodi efekat depresiranja tekućih profita u korist budućih. Ovim se pokreće pitanje da li konkurentska pozicioniranost može da se meri u računovodstvenom smislu – ne samo u slučaju datog preduzeća, već i u svrhu praćenja glavnih konkurenata i ne samo u datom vremenskom trenutku, već i u vremenu koje teče. Siminds je ovo pokušao da učini primenom strateškog upravljačkog računovođenja. On potpuno jasno naznačava, međutim, da konkurentsku pozicioniranost nije moguće izraziti jednom, prostom cifrom. Umesto toga moguće je pružiti čitav niz pokazatelja koji se odnose na konkurentsku situaciju. Na osnovu takvih pokazatelja rukovodioci mogu da steknu uvid u konkurentsku pozicioniranost preduzeća, što će im biti od pomoći u prosuđivanju da li se stvari kreću u željenom pravcu. Umesto da se prate svi konkurenti, Siminds preporučuje da se podaci u vezi s konkurentnošću prikupljaju u odnosu na tržišne predvodnike, neposredne konkurente i one koji zaostaju. Možda najkorisnije mogu da se razrade sledeći podaci:

7.4.1. Prodaje i udeo na tržištu

U slučaju svakog preduzeća prihod od prodaje u odnosu na ukupno tržište je kamen temeljac, a promene u tržišnom udelu treba budno pratiti. Smanjenje udela na tržištu nagoveštaj je gubitka u poziciji konkurentnosti, s neprijatnim implikacijama na buduće profite.

Obrnuto se dešava u slučaju uvećanja udela na tržištu, koje sugeriše da je reč o poboljšanoj konkurentnoj pozicioniranosti, s izgledima za porast profita u budućnosti. Uključivanjem pojedinosti u vezi s tržišnim udelom u svoje upravljačke računopolagačke izveštaje, rukovodioci su u stanju da mnogo smislenije i obrazloženije sagledaju ono što se stvarno događa. Tabela 7-7 daje podatke o prodajama i tržišnom udelu „Naš brend“, kao i podatke u vezi s ukupnim tržištem za proizvod X.

⁷⁹ Siminds K. „The Accounting Assessment of Competitive Position“, European Journal of Marketing, No 20, 1986, str. 16-20.

Tabela 7-7. Prodaja i tržišni udeo „Naš brend“

Podaci o prodajama i tržišnom udelu za proizvod „X“		
Praćeni entiteti	„Naš brend“	Ukupno tržište
Prodaja u 000 NJ		
Prethodna godina	1.000	5.200
Tekuća godina	1.200	7.500
Procenat promene	+20	+44
Udeo na tržištu u %		
Prethodna godina	19	100
Tekuća godina	16	100

Iz tabele 7-7 se vidi, da je, uprkos uvećanju prihoda od prodaja za 20% u slučaju preduzeća „Naš brend“, udeo na tržištu „kliznuo“ naniže sa 19% na 16%, što se objašnjava rastom na ukupnom tržištu od 44%. Čini se verovatnim da će neuspeh preduzeća da održi korak s opštim tržišnim porastom, imati odraza u slabijoj konkurentskoj pozicioniranosti. Konkurenti ne samo da su se možda domogli udela na tržištu na račun posmatranog preduzeća, nego je verovatno da će to biti praćeno i troškovnim prednostima – otuda uvećani profiti. Relativan udeo na tržištu se izračunava tako što se tržišni udeo svakog konkurenta deli s tržišnim udelom vlastitog preduzeća, a on ukazuje na sve moguće dobitke ili gubitke. Kako razjašnjava tabela 7-8, „Naš brend“ je „kliznulo“ u odnosu i na tržišnog predvodnika i sebi najbližeg konkurenta. Predvodnikov tržišni udeo je porastao, tako da je sada tri puta veći od udela preduzeće „Naš brend“, a to skoro sasvim izvesno znači snižavanje njegovih jediničnih troškova.

7.4.2. Profiti i prinos od prodaja

Ukoliko konkurent ima prinos od prodaja viši nego u slučaju preduzeća „Naš brend“, zahvaljujući tome, može lako da umanjí cenu, ili da unapredi kvalitet, ili da uveća marketinška nastojanja kako bi još više poboljšao svoju konkurentsku pozicioniranost.

Tabela 7-8. Relativni tržišni udeli

Relativni tržišni udeli			
Praćeni entiteti	Prodaja u 000 NJ	Tržišni udeo u %	Relativan tržišni udeo
Ukupno tržište			
Prethodna godina	5.200	-	-
Tekuća godina	7.500	-	-
Naš brend			

Prethodna godina	1.000	19	-
Tekuća godina	1.200	16	-
Vodeći konkurent			
Prethodna godina	2.200	42	2,20
Tekuća godina	3.600	48	3,00
Neposredan konkurent			
Prethodna godina	1.200	23	1,20
Tekuća godina	2.000	27	1,67

Podaci izloženi u tabeli 7-8 govore o prodajama, tržišnom udelu, relativnom tržišnom udelu i profitima (pre oporezivanja, ali posle izmirivanja kamata) tokom protekle tri godine u slučaju svih preduzeća koja snabdevaju tržište proizvodom X.

Tabela 7-9. Prodaja, tržišni udeo, relativni tržišni udeo i profit

Prodaja, učešće na tržištu i profiti svih dobavljača proizvoda „X“					
Praćeni entiteti	Prodaja u 000 NJ	Učešće na tržištu u %	Relativno učešće na tržištu	Profit u 000 NJ	Procentualno učešće
Naš brend					
1. godina	700	17,5	-	90	12,8
2. godina	1.000	19,2	-	130	13,0
3. godina	1.200	16,0	-	170	14,2
Vodeći konkurent					
1. godina	1.400	35,0	2,0	200	14,3
2. godina	2.200	42,3	2,2	400	18,2
3. godina	3.600	48,0	3,0	800	22,2
Neposredan konkurent					
1. godina	1.000	25,0	1,4	120	12,0
2. godina	1.200	23,1	1,2	170	14,2
3. godina	2.000	26,6	1,7	260	13,0
Prvi slabiji konkurent					
1. godina	500	12,5	0,71	55	11,0
2. godina	500	9,6	0,50	60	12,0
3. godina	500	6,7	0,42	50	10,0
Drugi slabiji konkurent					
1. godina	400	10,0	0,57	40	10,0
2. godina	300	5,8	0,30	20	6,7
3. godina	200	2,7	0,17	5	2,5
Ukupno tržište					
1. godina	4.000	100,0	-	505	12,6
2. godina	5.200	100,0	-	780	15,0
3. godina	7.500	100,0	-	1.285	17,1

Tokom posmatranog perioda, profit tržišnog čelnika je porastao za 400%, profit neposrednog konkurenta se uvećao za preko 200%, a „Naš brend“ za samo 90%. U apsolutnom smislu, profit tržišnog čelnika je u 3. godini skoro pet puta veći nego profit „Naš brend“, što daje ogroman izvor finansijskih sredstava za ekspanziju, istraživanje i razvoj itd., dok je u relativnom smislu predvodnikov prinos od prodaje koji u 3. godini iznosi 22,2% dosta ispred odgovarajuće cifre kod ma kog drugog konkurenta.

Očigledno, da je pred „Naš brend“ zadatak da pojača svoju konkurentsku poziciju u odnosu na oba slabija konkurenta, s jedne strane i da razradi odbranu u odnosu na snažne konkurente, s druge strane.⁸⁰

7.4.3. Obim i jedinični trošak

Pojedinosti u vezi s obimom i troškovima izložene su tabeli 7-10. Promene u jediničnim troškovima otkrivaju relativnu efikasnost svakog preduzeća: ukoliko relativan trošak u primeru nekog konkurenta ubedljivije opada ispod zajedničkog nivoa, utoliko se pretvara u veću opasnost i obrnuto.⁸¹

Tabela 7-10. Obim, troškovi i jedinični troškovi

Obim, troškovi i jedinični troškovi					
Praćeni entiteti	Obim u 000 jedinica	Uvećanje porasta u %	Trošak u 000 NJ	Trošak po jedinici	Relativan trošak po jedinici
Naš brend					
1. godina	100	-	610	6,10	-
2. godina	156	56	870	5,85	-
3. godina	192	23	1.030	5,36	-
Vodeći konkurent					
1. godina	200	-	1.200	6,00	0,98
2. godina	350	75	1.800	5,14	0,92
3. godina	600	71	2.800	4,67	0,87
Neposredan konkurent					
1. godina	140	-	880	6,29	1,03
2. godina	190	36	1.030	5,24	0,97
3. godina	330	74	1.740	5,27	0,98
Prvi slabiji konkurent					
1. godina	70	-	445	6,36	1,04
2. godina	75	7	440	5,86	1,05
3. godina	80	7	450	5,62	1,05

⁸⁰ N. Žarkić-Joksimović „Upravljačko računovodstvo“, FON, Beograd 2008, str. 290-291.

⁸¹ Troškovi se računaju tako što se profit oduzima od prihoda od prodaje, a jedinični troškovi se dobijaju deljenjem troškova obimom za svaku godinu posebno.

Drugi slabiji konkurent					
1. godina	56	-	360	6,42	1,05
2. godina	45	(20)	280	6,22	1,16
3. godina	32	(29)	195	6,09	1,14
Ukupno					
1. godina	566	-	-	-	-
2. godina	816	41	-	-	-
3. godina	1.234	51	-	-	-

U 3. godini tržišni predvodnik ima troškovnu prednost od 0,69 NJ po jedinici u odnosu na „Naš brend“, dok 2. slabiji konkurent troškovno zaostaje u odnosu na „Naš brend“ po 0,73 NJ po jedinici. Od ovih cifara možda su značajnije i više govore cifre koje porede promene obima i troškova. Tako su, na primer, između 2. i 3. godine oba glavna konkurenta „Naš brend“ uvećala obim za preko 70%, a opet je jedinični trošak neposrednog konkurenta opao za samo 3%, dok je jedinični trošak u primeru tržišnog predvodnika opao za više od 9%. Postavlja se pitanje, da li se objašnjenje možda nalazi u investiranju neposrednog konkurenta u sopstvenu konkurentsku pozicioniranost tj. u investicijama kao što su ulaganja u istraživanje i razvoj, marketinški programi, ili nova proizvodna postrojenja?

7.4.4. Jedinične cene

Tabelom 7-11 pokazane su jedinične cene koje je za proizvod X određivao svaki konkurent tokom protekle tri godine, kao i troškovi, profiti i tržišni udeli koji su odatle rezultirali.

Tabela 7-11. Jedinične cene, profiti i udeo na tržištu

Jedinične cene, profiti i udeo na tržištu				
Praćeni entiteti	Prosečna cena po jedinici	Prosečan trošak po jedinici	Profit po jedinici	Tržišni udeo u %
Naš brend				
1. godina	7,00	6,10	0,90	17,5
2. godina	6,41	5,58	0,83	19,2
3. godina	6,25	5,36	0,89	16,0
Vodeći konkurent				
1. godina	7,00	6,00	1,00	35,0
2. godina	6,29	5,14	1,15	42,3
3. godina	6,00	4,67	1,33	48,0

Neposredan konkurent				
1. godina	7,14	6,29	0,85	25,0
2. godina	6,31	5,42	0,89	23,1
3. godina	6,06	5,27	0,79	26,6
Prvi slabiji konkurent				
1. godina	7,14	6,36	0,78	12,5
2. godina	6,66	5,86	0,80	9,6
3. godina	6,25	5,62	0,63	6,7
Drugi slabiji konkurent				
1. godina	7,14	6,42	0,72	10,0
2. godina	6,66	6,22	0,44	5,8
3. godina	6,25	6,09	0,16	2,7

Obrazac cenovnih promena odražava korišćenje cene kao varijable konkurentnosti, a što može da se dovede u odnos s podacima o troškovima i o tržišnom udelu, da bi se videlo kako se konkurentske pozicije menjaju.

Na primer, tržišni predvodnik je redukovao cenu više nego bilo koje drugo preduzeće, ali njegova umanjena cena nisu toliko velika kao njegova umanjena troškova i otuda profit po jedinici biva uvećan svake godine – isto kao i broj jedinica. Ovo preduzeće o kome je reč postavlja na veoma snažnu poziciju u smislu konkurentnosti. Obrasci promena cena, troškova, profita i obima u slučaju „Naš brend“ i njegovog neposrednog konkurenta su manje jasni i očigledni, ali je u slučaju preduzeća koja zaostaju slika silazne spirale dovoljno jasna.

7.4.5. Gotovinski tokovi, likvidnost i raspoloživost resursa

Konkurentske dobiti i gubici javljaće se tokom perioda koji traju duže od finansijske godine, a sposobnost preduzeća da se održi u konkurentskom nadmetanju je funkcija koju određuje nešto više od prostog profita ili udela na tržištu u određenom vremenskom trenutku. Sposobnost preduzeća da nastavi konkurentsku utakmicu zavisice i od njegove situacije u smislu likvidnosti i od dostupnosti i raspoloživosti drugih resursa u vremenu koje protiče. Primera radi, za preduzeće sa slabim gotovinskim tokovima, s visokom zaduženošću i zastarelim proizvodnim postrojenjima, nema izgleda da će biti u stanju da se dugo nadmeće.

7.4.6. Budućnost

Pošto je izvršena analiza relativnog položaja svih preduzeća koja tokom poslednje tri godine snabdevaju tržište proizvodom X, pravi problemski zadatak nastupa s

pokušajem da se načini sledeći potez.

Rukovodstvo „Naš brend“ biće u stanju da sagleda da tržišni predvodnik upravlja konkurentskom situacijom zahvaljujući svojim najvećim obimima i najvišim profitima, uz najniže jedinične troškove i cene. Kad bi to preduzeće umanjilo svoje cene za, recimo 10%, istisnulo bi slabije konkurente s tržišta i limitiralo profit neposrednog konkurenta (pod pretpostavkom da on postupi na isti način i redukuje vlastite cene). „Naš brend“ je potrebno da umani svoje troškove i ojača sopstvenu poziciju u odnosu na dva glavna konkurenta, dok na ukupnom tržištu ima prostora za rast kad je u pitanju proizvod X. Na osnovu tabela 7-10 i 7-11 kao polazne osnove, moguće je projektovati različite mogućnosti za budućnost, od kojih se svaka gradi na eksplicitno izloženim pretpostavkama čiji su predmet:

- buduća tržišna tražnja,
- verovatna konkurentska dejstva,
- verovatne reakcije od strane konkurencije i
- likvidnost i solventnost konkurentskih preduzeća.

Ovakav pristup odvodi daleko od konvencionalnog, jednostrukog i pojedinačnog upravljačkog računopolaganja, a opet prilagođavanja koja treba izvršiti nisu toliko teška za shvatanje i ovladavanje, dok su koristi od sticanja jasnije slike sopstvene konkurentске pozicije i predstave o tome šta se sve i kako se menja ogromne. Strateško upravljačko računovodstvo može da pomogne da se shvate ove prednosti i koristi.

GLAVA 8.

KLJUČNI POKRETAČKI FAKTORI U STRATEGIJI MENADŽMENTA

8.1. PRISTUP BRENDU KAO IMOVINI

Pre deset godina većina kompanija je smatrala da fokusiranje na brend zapravo znači fokusiranje na najnoviju i najbolju kampanju oglašavanja. Pored ovoga, one su verovala da su vlasnici brenda u najvećoj meri agencije za oglašavanje, čiji interes je bio da ostave svoj pečat na brendu pre nego što pređu na novi zadatak u roku od osamnaest meseci. Smatralo se da se kod izgradnje brenda radi o novcu koji odlazi a koji se malo vraća, tako da je postojalo mišljenje da je brend trošak, ili diskreciona stavka koja može da se pozove ili otkáže.

Kada se razgovaralo o brendu, uvek se razgovaralo o seriji taktika, a nikada o strategiji. Uvek se pominjalo na neku ikonu oglašavanja (kao što je Maytag majstor za popravke ili Marlboro kauboj) ili na logo (kao što se Swoosh za Nike) ili na slogan (kao što je „Gde je biftek?“), ili na džingl (kao na primer čuvena melodija „plop, plop, fiz, fiz...“ za Alka Seltzer), ili na zvuk (kao Intelovih pet nota na kraju svake reklame), ili pak na glasnogovornika (kao što je Pukovnik Sanders za Kentucky Fried Chicken). Ovo je način na koji je većina kompanija razmišljala o brendu.

Ovakva razmišljanja dovela su do toga da je u ranim devedesetim najveći izazov brendu bio taj što je menadžment na vrhu pogrešno razumevao o čemu se radi kod izgradnje brenda, što je dovelo do toga da je bilo skoro nečuveno da se održi ili poveća ulaganje u brend. U stvari, u studiji koja je provedena 1995. godine na temu najbolje prakse brendiranja, dve trećine ispitanih izvršnih direktora je reklo da je najveća pretnja budućem zdravlju njihovih brendova nedostatak razumevanja menadžmenta o tome šta njihov brend zapravo predstavlja.⁸²

Izazovi sa kojima se danas sreću graditelji brenda su napredovali do mnogo višeg strateškog nivoa. Bolje se razume značaj brenda zato što se implikacije mnogo uže

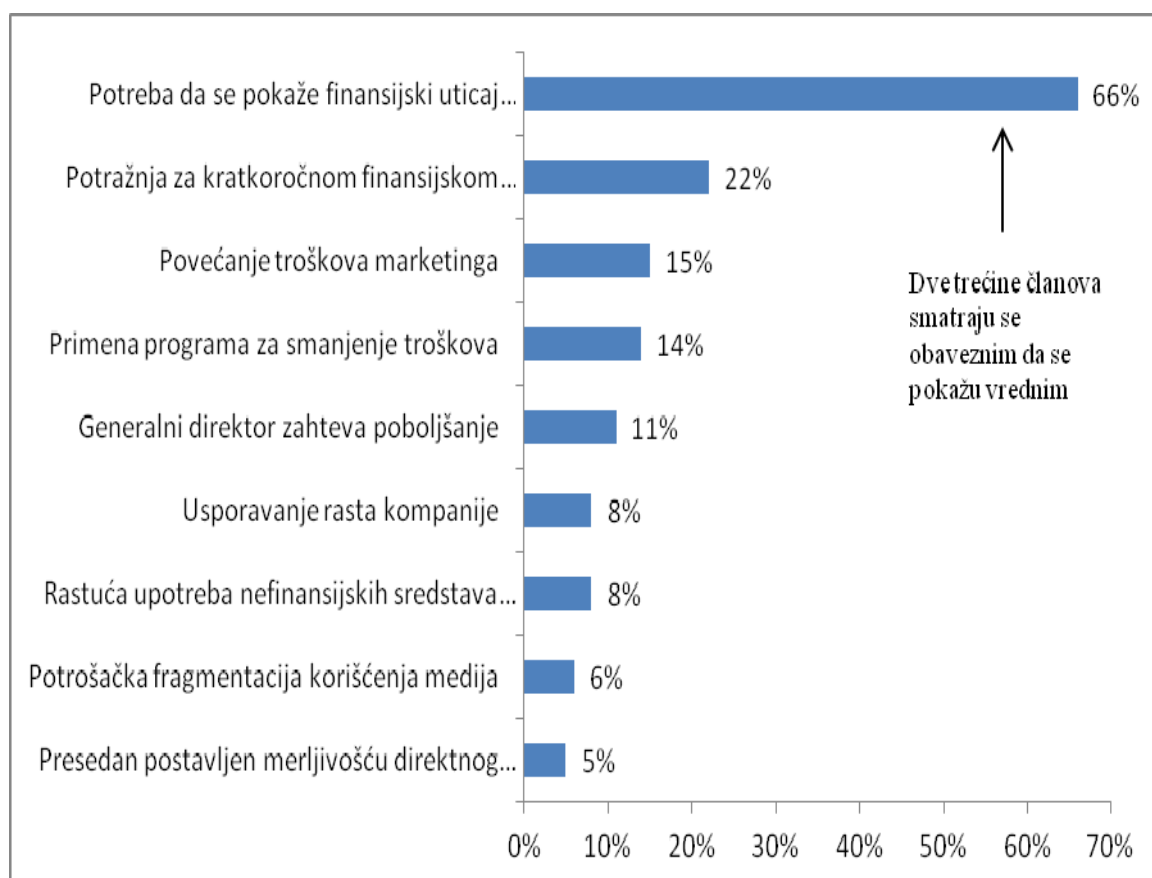
⁸² S. M. Davis „Brand Asset Management for the 21st Century Study Chicago“, Kuzmarski & Associates, 1995.

povezuju sa krajnjim neto profitom. Ovo je razlog zašto je većina diskusija o izgradnji brenda potaknuta mnogo više strateški i ima emotivni i politički naboj. (Videti sliku 8-1)

Nedavna studija Patick Marketing Grupe o efikasnosti brenda pokazuje da oko 96% izvršnih direktora ocenjuje značaj izgradnje brenda kao vitalan ili važan za budući uspeh kompanije. Skorašnja studija Mercera o investicijama u izgradnju brenda pokazuje da 84% ispitanika smatra da je njihov naglasak na izgradnju brenda povećan u poslednjih dve–tri godine. Prema Merceru, glavna dva razloga za ovo povećanje su sve češće svođenje proizvoda na nivo robe i povećanje konkurencije.

Pored ovoga, studija Propheta o najboljoj praksi u 2002. godini pokazuje da su današnja tri glavna cilja strategije brenda: povećanje lojalnosti potrošača, diferencijacija u odnosu na konkurenciju i uspostavljanje tržišnog liderstva – a sve su ovo strateški ciljevi. Studija pokazuje da, iako 45% ispitanika i dalje smatra da je odsustvo razumevanja višeg menadžmenta o tome šta je brend i dalje pretnja, ovo je veliki napredak u odnosu na studiju iz 1995. godine.

Danas je shvatanje da je brend zaista razlog zašto kompanje postoje pre norma nego izuzetak za većinu kompanija. Sada postoji široko rasprostranjeno uverenje da brend obuhvata kombinaciju:



Slika 8-1. Pokretači interesa u merenju performansi marketinga
(izvor: Anкета Saveta za vođstvo u marketingu, 2001)

Obećanja koja su data potrošačima...
bazirana na višestrukum iskustvu tokom vremena...
isporučeni uz konzistentno visok nivo kvaliteta i vrednosti...
za koje se smatra da su neuporedivi sa konkurencijom...
da u konačnici za rezultat imaju dubok odnos baziran na poverenju...
što za uzvrat donosi veliku lojalnost i profit tokom vremena.

U stvari, danas sve više kompanija razmišlja o svojim brendovima u količinski merljivim pojmovima. U mnogim kompanijama smatra se da brend ima merljivu vrednost i direktnu korelaciju sa neto prihodima. Raste podrška mišljenju da se brendom upravlja i da se on smatra imovinom, te shodno tome, da svaka odluka, bilo ona strateška ili investiciona, treba da bude vođena brendom.

8.1.1. Upravljanje „imovinom brenda“

„Brand Asset Management“ definiše jedan od načina da se o brendu razmišlja u merljivijim terminima:

„Brand Asset Management“ je jedan pristup koji menadžeri treba da usvoje da bi upravljali brendom kao imovinom, na način da svaka strateška ili investiciona odluka ili utiče na brend ili da brend utiče na nju. Brend je merljiva imovina koja proizvodi prihod. Brendov doprinos prihodu može i treba da se meri i da se njim upravlja tokom vremena.⁸³

Zapravo, može se reći da je brend najsnažnija imovina koju jedna kompanija poseduje, a slede je ljudi kompanije. U Hong Kongu, Australiji i drugim glavnim kapitalističkim zemljama postala je standardna praksa da se vrednost brenda iskaže u bilansu stanja. U SAD brend je još uvek duboko zakopan u reputaciju tako da se veoma retko može naći u finansijskim izveštajima.

Postoje snažni zagovornici onih kompanija koje pokušavaju da stave pripisu materijalne vrednosti nematerijalnim sredstvima. Na primer, profesor za finansije i računovodstvo Baruch Lev iz Stern Poslovne škole Univerziteta u Njujorku nedavno je predložio Američkoj komisiji za hartije od vrednosti i rad berzi da se uvedu stalne promene u Američku praksu u računovodstvu kako bi se kompanije primorale da „institucionalizuju mentalitet imovine i prihvate da su nematerijalna sredstva isto tako imovina kao i zalihe i mašine“.⁸⁴

Jack Welch, bivši izvršni direktor General Electric, pomogao je da mentalitet imovine u GE postane stalan postulat kada je rekao „Naša najvrednija imovina je naša nematerijalna imovina“. Ono što se tu podrazumevalo su bili i brend GE i njegovi ljudi.

⁸³ Davis S. M. „Brand Asset Management : Driving Profitable Growth Through Your Brand“, San Francisco : Jossey – Boss, 2000.

⁸⁴ Gross N. „Tallying Up Those Invisible Assets“, Business Week, July 2, 2001.

Od nedavna i drugi vrhunski izvršni direktori velikih korporacija o brendu razgovaraju na sličan način. Denise Yohn, potpredsednik segmentiranog marketinga i planiranja brenda u Sony, definiše brend kao „svežanj atributa, emocionalnih i racionalnih, materijalnih i nematerijalnih, koji stvara vrednost svim zainteresovanim grupacijama (od radnika do potrošača)“. Bob Lachky, potpredsednik brend menadžmenta u Anheuser – Busch, definiše brend kao „jedinstveni ili diferencirani proizvod ili uslugu, koji ima prepoznatljiv imidž ili ličnost, koji se rađa putem jednog snažnog odnosa sa potrošačima.“ A Karl Ploeger, potpredsednik kreativnih usluga i brend menadžer u H&R Block, definiše brend kao „vašu imovinu broj jedan. To je vaša reputacija. To je ono što ljudi misle o vama i ono što vi dajete potrošačima.“

U stvari, ako se brendom upravlja efikasno i konzistentno, on govori potrošačima i drugim zainteresovanim grupacijama šta tačno vi radite i zašto to radite. On takođe govori menadžmentu šta može, a šta ne može da radi sa brendom. Sasvim je druga priča da li će oni izabrati da svoje odluke usklade sa onim što brend jeste ili nije.

Lako je pričati o dovođenju izvršnih direktora (CEO) i celog izvršnog tima sa konzistentnim pristupom finansiranju i načinu razišljanja o izgranji brenda, ali u stvarosti većina kompanija danas je orjentisana na krajnje neto profite i kratkoročne ciljeve tako da ne mogu sebi da dopuste konzistentniji i dugoročniji pristup izgradnji i investiranju u brend.

Brand Asset Managemant je identifikovao deset ključnih benefita koji su u vezi sa efikasnijim korišćenjem brenda:

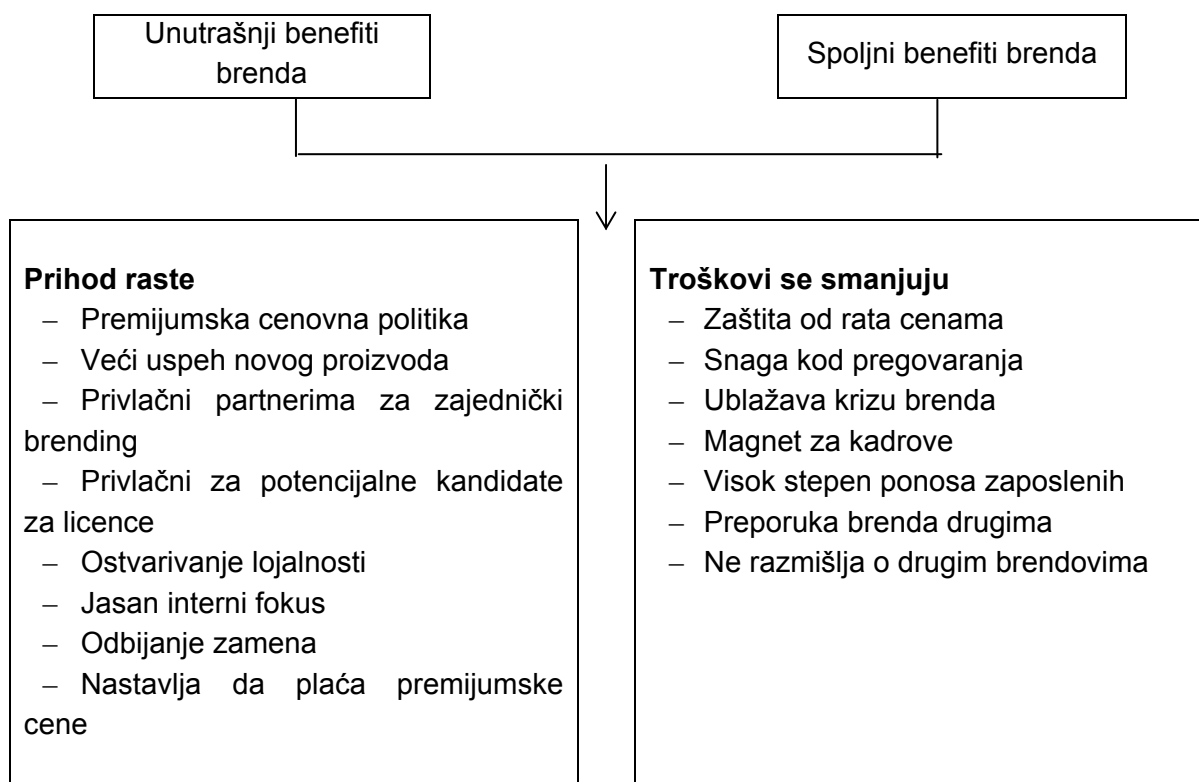
1. Snažni brendovi omogućavaju *premijske cene* u odnosu na konkurenciju.
2. Snažni brendovi vas *štite* od rata cenama.
3. Snažni brendovi omogućavaju *veći uspeh novih proizvoda* zato što podrazumevaju sigurnost.
4. Snažni brendovi omogućavaju *jaču snagu u pregovorima* sa partnerima u kanalima poslovanja.
5. Snažni brendovi vas čine *privlačnijim potencijalnim partnerima u zajedničkom brendiranju*.
6. Snažni brendovi vas čine *privlačnijim kandidatom za licence*.
7. Snažni brendovi pomažu da se *efikasnije ublaži kriza brenda*, zato što su potrošači spremniji da oprostite.
8. Snažni brendovi su *magneti za odabir najboljih radnika i njihovo zadržavanje*. Slično ovome, snažni brendovi *stvaraju visok nivo ponosa* kod zaposlenih.
9. Snažni brendovi lakše *ostvaruju lojalnost* što za uzvrat donosi profit.
10. Snažni brendovi omogućavaju *jasnoću u internom fokusu i realizaciji brenda*.⁸⁵

Ovi interni benefiti predstavljaju jak argument u prilog konzistentnom fokusu na izgradnju brenda, iz dana u dan. Eksterni benefiti, o tome šta potrošači mogu da obezbede kompaniji, idu dalje u prilog izgradnji brenda.

⁸⁵ S. M. Davis „Brand Asset Management Driving Profitable Growth Through Your Brand“, San Francisco : Jossey – Boss, 2000.

1. Kada su potrošači veoma lojalni brendu, oni *minimalno razmišljaju o sličnim brendovima* kada kupuju.
2. Kada su potrošači veoma lojalni, *oni traže vaš brend po imenu*.
3. Kada su potrošači veoma lojalni oni *preporučuju vaš brend prijateljima i kolegama*.
4. Kada su potrošači veoma lojalni brendu, *oni spremnije prihvataju nove proizvode i usluge* koje nudi taj brend.
5. Kada su potrošači veoma lojalni brendu, *oni odbijaju zamenu* i čekaće duže i ići dalje da bi dobili svoj brend.
6. Kada su potrošači veoma lojalni oni *će nastaviti da plaćaju premijumsku cenu* za taj brend.

Prevođenje ovih šesnaest benefita u pravi uticaj na neto profit (porast prihoda i smanjenje troškova) je sjajna demonstracija uticaja koji brend ima na performanse i krajnje neto finansijske rezultate kompanije. (Videti sliku 8-2)



Slika 8-2. Unutrašnji i spoljni benefiti brenda

Uticaj na marže koje su rezultat efikasne izgradnje brenda treba da bude očigledan. Rast bruto prihoda se ostvaruje iz mnogobrojnih izvora, od licenci do premijumskih cena. Neto uštede takođe dolaze iz mnogobrojnih izvora, od jače pregovaračke snage do smanjenja troškova za marketing i prodaju. Ovaj uticaj na konačni

neto rezultat pokazuje i sledeća statistika, koja još jasnije pokazuje uticaj izgradnje brenda na finansijske rezultate:

- U nekim sektorima porast lojalnosti potrošača od samo 2% predstavlja ekvivalent programu smanjenja troškova od 10%;
- Porast od 5% kod lojalnih potrošača (u nekim kategorijama) može da da 95% veću profitabilnost tokom života tog potrošača;
- Preko 50% potrošača je spremnije da plati 20% do 25% veću premijumsku cenu za brend kojem su najviše lojalni nego da se okrene konkurentnom brendu;
- 50% potrošača je spremno da proba novi proizvod svog omiljenog brenda zato što on podrazumeva poverenje, sigurnost i ohrabrenje;
- Potrebno je sedam do deset puta više napora i novca da se pridobije novi potrošač nego da se zadrži postojeći.⁸⁶

Verovatno najveći dokaz da se izgradnja brenda isplati je studija EquiTrenda o uticaju tržišne vrednosti brenda kompanije na povrat na investicije (ROI) tokom vremena. Tržišna vrednost brenda se definiše kao kombinacija svesti potrošača o brendu, percipirane vrednosti brenda, povezanost potrošača sa brendom i potrošačima; lojalnost brendu. Studija pokazuje da firme koje ostavruju najveći dobitak u tržišnoj vrednosti brenda imaju povrat na investiciju (ROI) od 30 procenata, dok one koje ostvaruju najveći gubitak u tržišnoj vrednosti brenda ostvaruju ROI prosečno od minus 10 procenata.

Postoji i nekoliko dokaza na tržištu gde su kompanije ostavirile stvarne dolarske rezultate od svojih brendova:

- U 1999. godini Rolls Royce je prodat BMW i Volkswagenu. Volkswagen je kupio sve fabrike i postrojenja za preko milijardu dolara. BMW je kupio prava na Rolls Royce brend za 66 miliona dolara;
- Licenciranje za brend Caterpillar je povećano na 800 miliona dolara u prošloj dekadi, što samo čini ukupnu kompaniju Fortune 2000;
- Licenciranje za Ford i Harley-Davidson svako za sebe ostvaruje milijardu dolara prihoda, a 1 milijarda dolara za licenciranu robu predstavlja 15 procenata ukupnih prihoda.

8.2. ANALIZA TAČAKA DODIRA SA BRENDOM

Tačke dodira mogu da se podele u četiri donekle različite kategorije koje generalno predstavljaju različite dimenzije odnosa brenda sa potrošačima:

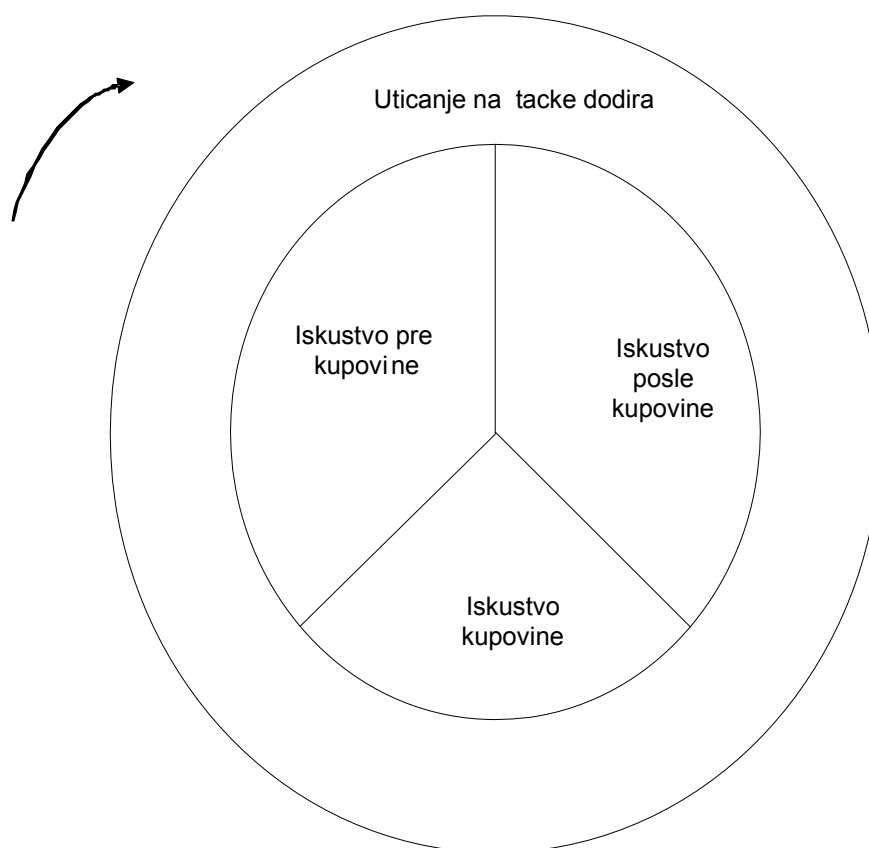
- Tačke dodira pre kupovine – zbir tačaka dodira sa brendom (koju stvara kompanija) koji značajno utiče da li će potencijalni kupac uzeti u razmatranje vaš brend kada ima nameru da obavi kupovinu. Tipične tačke dodira ovde su oglašavanje, usmena poruka, direktna pošta i internet;

⁸⁶ R. Passikoff „My Brend is here to Stay“, Chernelseven.com, Ad. Insight, Aug. 6 2001.

– Tačke dodira kod kupovine – sve tačke dodira sa brendom koje vode potrošača od faze razmišljanja o vašem brendu do faze kupovine tog brenda. Tipične tačke dodira ovde su direktna mesta prodaje, fizičke radnje, kontakt predstavnika potrošača;

– Tačke dodira posle kupovine – sve tačke dodira sa brendom koje se koriste posle prodaje, uključujući korišćenje tog proizvoda ili usluge, kako bi se učvrstila odluka o kupovini. Tipične tačke dodira ovde su instaliranje, potrošački servis, garancija i popusti, ispitivanje zadovoljstva potrošača, redovno održavanje i podsetnici na inovacije proizvoda i usluga povezanih sa tim brendom;

– Uticanje na tačke dodira – sve tačke dodira koje indirektno pomažu da se stvori utisak o brendu kod potrošača i drugih interesnih grupacija, kao što su godišnji izveštaji, izveštaji analitičara, tekući i bivši kupci i skupljanje materijala.



Slika 8-3. Točak tačke dodira

Ove četiri kategorije tačaka dodira predstavljene su točkom tačke dodira (vidi sliku 8-3). Sredina točka je podeljena na segmente koji predstavljaju fazu pre kupovine, fazu kupovine i fazu posle kupovine, dok ih okružuju uticaji na tačke dodira.

Postoje mnoga nejasna područja kada se pokušava da se uredno i skladno segmentiraju sve tačke dodira brenda u jednu od ove četiri kategorije. Na primer, gde ide učešće zajednice? Da li se uloga zajednice više koristi da održi vaš brend na vrhu izbora i da se potrošači osećaju dobro što su kupili brend koji ima velike vrednosti i moral? Ili je to tačka dodira u fazi pre kupovine koja utiče na odluku potrošača da vaš brend uključujući u proces odlučivanja? Da li su predstavnici prodaje važni samo u fazi kupovine? Ili su oni podjednako važni posle kupovine u održavanju veze između brenda i potrošača tokom vremena kako bi se garantovala buduća prodaja?

U ovom primeru odgovor je DA na sva gornja pitanja. Zapravo, koristi se metafora tačka da bi se podvukla činjenica da je odnos koji brend ima sa potrošačem kontinuiran, i nadajmo se, nikada nezavršen proces. To je putovanje koje se nikada ne završava kako bi se obezbedio i održao dubok i trajan odnos sa potrošačem. O ovome se govori kao o odnosu brenda i potrošača.

Bez obzira u koju kategoriju se uklapa svaka tačka dodira brenda, određivanje prioriteta ovih tačaka dodira pomaže da se bude siguran da se troši prava količina pažnje i resursa na one koje potrošači smatraju najvažnijim i najrelevantnijim. Ovo, zauzvrat, pomaže da se izgrade dugoročni odnosi sa brendom i duboka lojalnost brendu, što na kraju utiče na konačne finansijske rezultate.

Najmanje polovina tačaka dodira koje su ranije nabrojane izgleda da spada na više mesta na tačku. Međutim, primarna briga ne treba da bude gde je svaka tačka dodira smeštena, već da budemo sigurni da smo napravili potpunu listu i da se obezbedi odgovarajuća analiza o svakoj tački dodira posebno.

U definicijama i u primeru Whirlpoola, nekoliko tačaka dodira brenda je nagomilano u kategoriju pod nazivom *uticanje na tačke dodira*. Veoma je važno da kompanija posveti veću pažnju svim uticajima na tačke dodira koje mogu da utiču na napore kod izgradnje brenda. Iako ovo uticanje na tačke dodira nije obično dato zbog njihovog direktnog uticaja na izgradnju brenda, svaka od tih tačaka može da ima ogroman uticaj i na sadašnje i na potencijalne potrošače i na interesne grupacije.

Na primer, zaposleni u svakoj kompaniji su hodajući oglasi za brend i zato mogu da predstavljaju jedno od snažnijih uticaja na tačke dodira zato što redovno pričaju o svom poslu (brendu) prijateljima, porodici i drugim kolegama. Još važnije za mnoge kompanije, a pre svega one u oblasti usluga, je to što su zaposleni često najvidljiviji predstavnici brenda. Tako na primer kod Southwest avio-kompanije, Nordstorm i American Express, isporuka usluge ustvari je isporuka brenda.

8.2.1. Veza tačaka dodira brenda i strategije

Ukupan proces ocenjivanja, procenjivanja i analize tačaka dodira na nivou kompanije sastoji se od četiri glavna koraka:

1. *Interno ocenjivanje*. Identifikuje prioritete tačaka dodira na višem nivou

brenda kroz interno ocenjivanje tačaka dodira brenda, sa ciljem da se izvuku interna stanovišta u pogledu najznačajnijih tačaka dodira brenda i da se proceni koliko dobro kompanija može da isporuči taj brend preko ovih tačaka dodira i specifičnih sposobnosti koje su potrebne za uspeh u budućnosti.

2. *Eksterno ocenjivanje*. Potrebno je eksterno ocenjivanje tačaka dodira brenda sa ciljem da se razume šta je najvažnije sadašnjim i potencijalnim potrošačima i zainteresovanim grupacijama dok izgrađuju svoj odnos sa brendom. Primarni imput ovde je ocena kompanijskih tačaka dodira brenda u odnosu na konkurenciju.

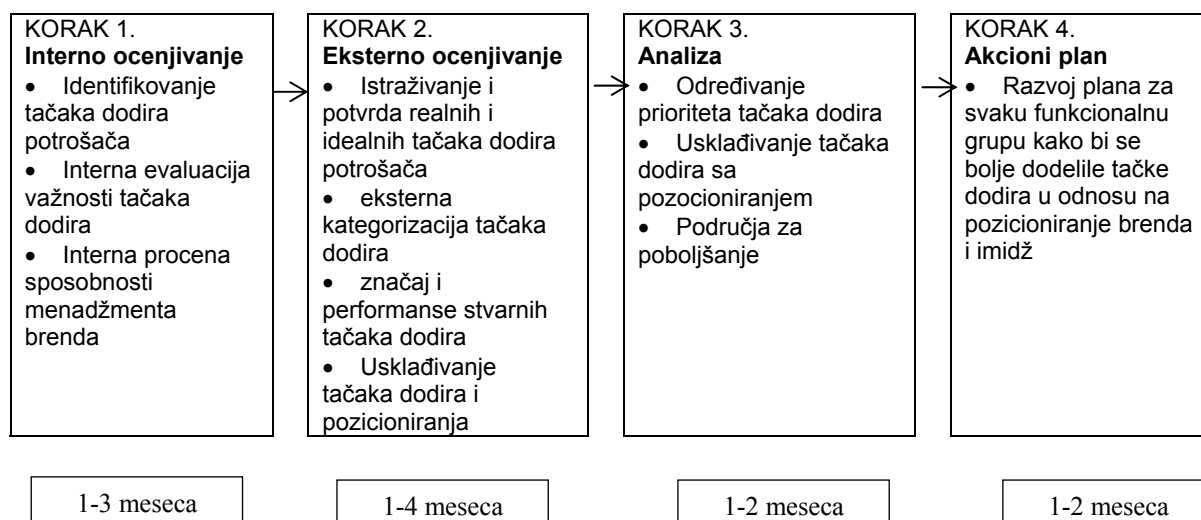
3. *Analiza*. Mapira ocene internih i eksternih tačaka dodira jedne nasuprot druge kako bi se odredio tekući priotitet, performanse, sposobnosti i raskoraci koji postoje i primarna područja na koja treba da se stavi fokus u narednom periodu.

4. *Akcioni plan*. Razvija sveukupnu strategiju tačaka dodira brenda, uključujući identifikaciju internih resursa i podrške koja je potrebna da bi strategija tačaka dodira brenda počela da živi, a sve u cilju da se pomogne kompaniji da ostvari svoje dugoročne ciljeve i zadatke.

Ovaj četvorostepeni proces ocenjivanja tačaka dodira brenda i strategije, pomaže kompanijama da bolje shvate koliko je važno da otkriju i upravljaju svakom tačkom dodira koji njihov brend ima u nastojanju da obezbede da sadašnji ili potencijalni potrošači i zainteresovane grupacije svaki put dožive isto iskustvo kada dođu u dodir sa brendom, bez obzira na koji način su mu pristupili.

Proces ocenjivanja i strategije može da se završi za svega tri meseca ili da traje i do dvanaest meseci što zavisi od geografske razuđenosti, segmenata koji su pokriveni, resursa koji su angažovani i procesa da se privole svi zaposleni da preduzmu potrebne mere kao rezultat ovih napora.

Kako bi se maksimizirala efikasnost, preporučuje se da se ustanovi jezgro tima od tri do četiri kros-funkcionalne osobe, koje bi vodilo proces (vidi sliku 8-4).



Slika 8-4. Procenjivanje tačaka dodira i strateškog procesa

U idealnoj situaciji svaki predstvanik bi trebalo da u potpunosti bude posvećen timu dok je ovaj proces procenjivanja u toku. Važno je ustanoviti i jedan širi tim koji ne bi bio potpuno posvećen ovom procesu, ali bi bio aktivno u njega uključen. Ovaj prošireni tim bi uključio sve funkcionalne oblasti koje nisu uključene u jezgro tima. Na kraju, potreban je i izvršni upravni odbor koji bi činili svi izvršni direktori kompanije, a čiji zadatak bi bio da daju glavne pravce, smernice i upravljaju procesom.

Postoje tri prvenstvene koristi od ovakvog tipa reprezentacije i učešća u timu za procenjivanje tačaka dodira brenda:

- Niko ne bi bolje mogao da ima uvid u specifične uloge funkcionalnih oblasti koje su važne za određenu tačku dodira brenda od onih koji rade u toj oblasti.
- Pošto rezultati ocene na kraju moraju da imaju za posledicu aktivnost u određenoj funkcionalnoj oblasti, ne postoji bolji prodavac od člana tima iz određene funkcionalne oblasti (na primer, potrošački servis, prodaja, marketing).
- Bez učešća i podrške višeg menadžmenta ova cela inicijativa bi mogla da rizikuje da ostane negde na polici i da se nikada ne implementira. Sa učešćem i podrškom višeg menadžmenta postoji velika verovatnoća da će se ovakva vrsta investicije isplatiti.

8.3. SINTETIČKI PRISTUP MARKETINŠKIM I FINANSIJSKIM INDIKATORIMA ZA OCENU BRENDIA

Rast prihoda i smanjenje troškova povezani sa snažnim brendovima su jedan razlog stavljanja brenda u fokus strategijskih poslovnih odluka, a drugi razlog zašto klima za izgradnju biznisa potaknutih brendom nikada nije bila bolja je i to što ima toliko mnogo moćnih primera koje treba analizirati i od uspešnih i od neuspešnih brendova.

Veliki brendovi nastavljaju da napreduju i godinama pošto su stvoreni. GE, Hallmark, Goodyear, 3M, Sony, Nestle i Allstate su ostali verni svojim obećanjima, održali visoki nivo kvaliteta, inovacija, i najvažnije od svega, konzistentnost. Ove kompanije su prolazile kroz teške trenutke i velike prepreke, kao što su poslovanje u situacijama od nula posto ekonomskog rasta, sa troškovima koji su se gomilali i deonicama koje su gubile vrednost, ali sve su one ostale relevantne i navele mnoge od nas da ostanemo uz njih i u dobru i u zlu.

Svedoci smo i novijih brendova koji su se afirmisali poslednjih dvadeset godina; mnogi od njih snažni, izvanredni brendovi koji koriste iste principe koje su njihovi odlučni prethodnici koristili pre mnogo godina. Saturn, Home Depot, Starbucks, Amazon.com i mnogobrojni noviji brendovi izgradili su brzo odnos baziran na poverenju koji će verovatno ostati netaknut još godinama.

Svaka od ovih pomenutih kompanija predstavlja noviju generaciju brendova-zvezda i nalazi se pred neverovatnim strateškim i brend izazovima. Da li je to strah od toga da Starbuck postane sveprisutan kroz svoje planove za agresivnu ekspanziju, ili Saturn koji pokušava da podigne svoja pristupačna kola na srednje tržište od oko 20.000 \$, ili Hallmark koji se bavi elektronskim čestitkama. Veliki brendovi u principu izlaze iz

turbulentnih vremena još jači nego pre, nastavljajući da nalaze put da ostanu relevantni i verni svojim obećanjima, kroz definisanje odgovarajućih brend strategija.

Ovi brendovi su bili prvi koji su najbolje odgovorili nezadovoljenoj ili nezadovoljavajuće odgovorenoj potrebi, u pravo vreme, sa pravim brendom. Izvanredni tajming i sposobnost da zadovolji potrebe svojih potrošača napravio je od Američkog Robotics Palm Pilota snažan brend. Apple-ov Newton, suprotno tome, koji je stigao skoro tri godine ranije (skoro cela dekada u tehnološkim godinama), i koji je bio razvijen na istom konceptu kao i Palm Pilot, nije uzeo u obzir potrebe svojih potrošača pri kreiranju. Slabo prepoznavanje rukopisa, neodgovarajuća memorija i nemogućnost komunikacije bez dodatne i skupe opreme načinili su od njega skupu jedinicu koja troši mnogo vremena. On nije zadovoljio potrebe svojih mobilnih profesionalaca na način na koji je to učinio Palm Pilot sa jednostavnijim, manjim personalnim digitalnim asistentom.

Jedan od razloga zašto veliki biznisi koriste snagu svojih brendova tako uspešno je i to što oni razumeju da „u kontekstu toliko velike lepeze izbora, brend postaje najkraći, najefikasniji put do potencijalnog zadovoljstva i smanjenja tenzija. Brendovi igraju sve veću ulogu kako očajni potrošači uprošćuju prečice do donošenja odluke“, kako je to elokventno rekao Peter Sealey u Jednostavnost marketinga, kada je prikazao studiju koju je uradio Monitor.⁸⁷

Može se reći da veliki biznisi, u principu, mogu da sumiraju ono što njihovi brendovi predstavljaju u samo nekoliko reči, što tim kompanijama olakšava da komuniciraju efikasnije, interno i eksterno, u odnosu na to kako i zašto postoje. Evo nekoliko primera:

BREND	POZICIONIRANJE BREND
Dell	Prilagođenost
Intel	Brzina
Volvo	Sigurnost
Amazon.com	Praktičnost
FedEx	-
Virgin	-
Continental	Usluga
Southwest	Zabava

8.3.1. „Dubinska analiza“

Upravo zbog toga, na menadžmentu kompanija je velika odgovornost da razvijaju brend, održavaju ga i donose takve odluke koje će rezultat imati maksimizaciju finansijskih

⁸⁷ S. M. Cristol and P. Sealey „Simplicity Marketing: End Brand Complexity, Clutter and Confusion“, New York: Free Press, 2000.

efekata brenda. Za te potrebe veoma je važno imati razvijen model agregatnih marketinških i finansijskih indikatora koji će menadžmentu omogućiti donošenje brzih, kvalitetnih i optimalnih strateških odluka o brendu. Stoga će se u ovom delu rada prezentirati neki primeri takvih indikatora za odlučivanje.

Posebno, neki marketing pokazatelji mogu poslužiti kao vodeći pokazatelji problema, šansi i budućih finansijskih performansi. Ovako složeni marketinški i finansijski indikatori mogu da pokažu probleme (i šanse) koji bi inače bili propušteni.

Primer 1

Tabela 8-1 pokazuje uobičajni rezime finansijskih informacija za dve hipotetičke kompanije, „Alfa“ i „Beta“. Podaci iz bilansa uspeha za pet godina obezbeđuju bazu za upoređivanje kompanija na više dimenzija.

Tabela 8-1. Finansijski izveštaji

Boom					
Sve £ u (hiljadama)	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5
Prihodi	£833	£1,167	£1,700	£2,553	£3,919
Marža pre marketinga	£125	£175	£255	£383	£588
Marketing	£100	£150	£230	£358	£563
Profit	£25	£25	£25	£25	£25
Marža (%)	15%	15%	15%	15%	15%
Marketing/prodaja	12%	13%	14%	14%	14%
ROS (stopa prinosa od prodaje)	3.0%	2.1%	1.5%	1.0%	0.6%
Rast prihoda iz godine u godinu	-	40%	46%	50%	53%
Složena godišnja stopa rasta (CAGR)	-	40%	43%	45%	47%
Investirani kapital	£500	£520	£552	£603	£685
ROI (stopa prinosa od investicija)	5%	4.8%	4.8%	4.1%	3.6%
Cruise					
Sve £ u (hiljadama)	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5
Prihodi	£1,320	£1,385	£1,463	£1,557	£1,670
Marža pre marketinga	£198	£208	£219	£234	£251
Marketing	£173	£183	£194	£209	£226
Profit	£25	£25	£25	£25	£25
Marža (%)	15%	15%	15%	15%	15%
Marketing/prodaja	13%	13%	13%	13%	14%
ROS (stopa prinosa od prodaje)	1.9%	1.8%	1.7%	1.6%	1.5%
Rast prihoda iz godine u godinu	-	5%	6%	6%	7%
Složena godišnja stopa rasta (CAGR)	-	5%	5%	6%	6%
Investirani kapital	£500	£501	£503	£505	£507
ROI (stopa prinosa od investicija)	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	4.9%

Tabela 8-2. Marketing metrika

	Boom					Cruise				
	<i>Godina 1</i>	<i>Godina 2</i>	<i>Godina 3</i>	<i>Godina 4</i>	<i>Godina 5</i>	<i>Godina 1</i>	<i>Godina 2</i>	<i>Godina 3</i>	<i>Godina 4</i>	<i>Godina 5</i>
Novi potrošači (hiljade)	1.33	2	3.07	4.77	7.5	1.86	1.97	2.09	2.24	2.43
Ukupno potrošača	3.33	4.67	6.8	10.21	15.67	3.86	4.05	4.28	4.55	4.88
Prodaja/potrošač	£250	£250	£250	£250	£250	£342	£342	£342	£342	£342
Marketing/novi potrošač	£75	£75	£75	£75	£75	£93	£93	£93	£93	£93
Stopa oscilacija (Churn rate)	-	20%	20%	20%	20%	-	46%	46%	46%	46%

Tabela 8-3. Profitabilnost kupca

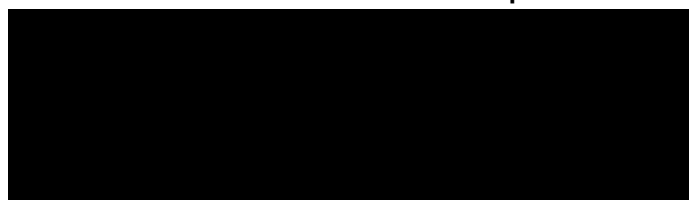


Tabela 8-4. Ponašanje i svest potrošača

	Boom					Cruise				
	<i>Godina 1</i>	<i>Godina 2</i>	<i>Godina 3</i>	<i>Godina 4</i>	<i>Godina 5</i>	<i>Godina 1</i>	<i>Godina 2</i>	<i>Godina 3</i>	<i>Godina 4</i>	<i>Godina 5</i>
Svest	30%	32%	31%	31%	33%	20%	22%	22%	23%	23%
"Na vrhu jezika" (<i>eng. Top of mind</i> , objašnjenje - metoda ono što vam prvo padne na pamet)	17%	18%	20%	19%	20%	12%	12%	11%	11%	10%
Zadovoljstvo	85%	86%	86%	87%	88%	50%	52%	52%	51%	53%
Spremnost da se preporuči	65%	66%	68%	67%	69%	42%	43%	42%	40%	39%

Ako su ovi finansijski izveštaji jedini podaci koji su dostupni ili koji se mogu dobiti, koji bi ste brend kupili?“ Ovi podaci su pokazatelji koji se tradicionalno koriste da procene performanse firme.

Tabela pokazuje da su bruto marža i profit jednaki za obe firme. Iako prodaja i marketing troškovi „Alfa“ firme rastu brže, njena stopa prinosa od prodaje (ROS – return on sales) i stopa prinosa od investicija (ROI – return on investment) su u padu. Ako se pad nastavi, „Alfa“ će biti u problemu. Marketing/prodaja racio „Alfa“ firme raste brže od „Beta“ firme. Da li je ovo znak neefikasnog marketinga?

Na bazi informacija iz tabele 8-1 većina ljudi će se odlučiti za „Beta“ firmu. „Beta“ radi „više sa manje“. Efikasnija je. Njen trend prinosa od prodaje (ROS) izgleda mnogo bolje i „Beta“ je održala prilično konzistentan prinos od investicija (ROI) od 5%. Jedina stvar za kojom „Alfa“ firma ide je veličina i rast „gornje linije“ (prihod od prodaje).

Tabela 8-2 predstavlja rezultat jednog novog sintetizovanog pristupa firmama „Alfa“ i „Beta“. Tabela pokazuje broj potrošača koje svaka od firmi uslužuje i razdvaja ih na „stare“ (postojeće) i „nove“ potrošače

Ova tabela nam pomaže da vidimo ne samo stopu po kojoj firma stiče nove potrošače već i stope njihovog zadržavanje (lojalnost). Sada, Alfini izdaci za marketing izgledaju malo bolje zato što mi sada znamo da su izdaci bili namenjeni privlačenju novih potrošača i zadržavanju starih. Dalje, Alfa stiče nove potrošače po nižim troškovima od Bete. Iako Betini potrošači troše više, Alfini se zadržavaju duže. Možda bi trebali da naručimo još jednu partiju X-zraka da ispitaju profitabilnost potrošača i životnu vrednost.

Tabela 8-3 koristi informacije iz prethodne tabele da sračuna dodatne pokazatelje klijenta. Pod pretpostavkom konstantne marže i stope zadržavanja, može se sračunati životna vrednost potrošača (CLV – customer lifetime value) za potrošače svake firme i uporediti ovaj CLV sa time koliko firme troše da privuku potrošače. CLV predstavlja diskontovanu maržu koju će firma zaraditi od svojih potrošača kroz kupovinu u toku njihovog života od te iste firme. Vrednost imovine je prosto životna vrednost potrošača pomnožena sa brojem potrošača. Za ove primere se pretpostavlja da je sav marketing iskorišćen za pridobijanje novih potrošača, tako da se trošak sticanja novih potrošača dobija deljenjem marketing izdataka sa novim potrošačima za period od godinu dana.

Alfini agresivni marketing izdaci izgledaju još bolje iz ove perspektive. Razlika između CLV i troška sticanja novih potrošača je samo £3.71 za Betu, ali je £48.21 za Alfu. Iz ugla vrednosti imovine potrošača na kraju 5. godine, Alfa vredi skoro pet puta više od Bete.

Tabela 8-4 daje čak više informacija od potrošača. Satisfakcija potrošača je mnogo veća kod Alfe, i Alfini potrošači su više voljni da preporuču firmu drugima. Kao posledicu možemo očekivati pad Alfinih troškova sticanja u budućnosti. Ustvari, sa tako stabilnom i zadovoljnom bazom potrošača, može se očekivati da i mere vrednosti brenda budu više.

Primer 2.

Bilans uspeha za drugu firmu kao primer „Sigma“, je opisan u tabeli 8-5. Izgleda da kompanija posluje prilično dobro. Prodaja po jedinici i po dolaru rastu ubrzano. Marže pre marketinga su stabilne i prilično otporne. Marketing izdaci i racia marketing u odnosu sa prodajom rastu, kao i donja granica. Dakle, šta nije u redu?

Tabela 8-5. Prihod „Sigma“

Izveštaj				
	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4
Prihod od prodaje (hiljade)	\$14,360	\$18,320	\$23,500	\$30,100
Broj prodatih jedinica (hiljade)	85	115	159	213
Tržišni udeo (jedinica)	14%	17%	21%	26%
Bruto marža	53%	53%	52%	52%
Marketing	\$1,600	\$2,143	\$2,769	\$3,755
Profit	\$4,011	\$5,317	\$7,051	\$9,227
ROS (stopa prinosa od prodaje)	27.9%	29.0%	30.0%	30.7%
Marketing/prodaja	11.1%	11.7%	11.8%	12.5%

Postavlja se pitanje šta se dešava sa „Sigmom“ ispitujući njihov lanac potrošača. Kad se to uradi dobiće se bolji uvid u tržišni mehanizam. Tabela 8-6 pokazuje da rast prodaje „Sigma“ dolazi iz dva izvora: rastući broj outlet-a koji skladište brend i rast (više od četvorostruko) u ceni promocija. Ipak postoji mnogo outlet-a koji ne skladište ovaj brend. Ovde postoji prostor za rast.

Tabela 8-6. „Sigma“ marketing i kanal metrike

	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4
Maloprodaja u dolarima (hiljade)	\$24,384	\$27,577	\$33,067	\$44,254
Maloprodaja u jedinicama (hiljade)	87	103	132	183
Broj skladištenih outlet-a	300	450	650	900
Cenovna premija	30.0%	22.3%	15.1%	8.9%
Vrednost robe u distribuciji (eng.ACIV objašnjenje - ukupni godišnji obim prodaje od trgovaca koji mogu biti obuhvaćeni na nivou od pojedinačnih prodavnica do većih geografskih oblasti)	30%	40%	48%	60%
% prodaja po ugovoru	10%	13%	20%	38%
Troškovi reklamiranja (hiljade)	\$700	\$693	\$707	\$721
Troškovi promocije (hiljade)	\$500	\$750	\$1,163	\$2,034

Tabela 8-7 otkriva da iako celokupna prodaja raste, oni ne drže korak sa brojem prodavnica koje imaju ovaj brend. (Prodaja po prodajnom objektu je već u padu). Takođe, izgleda da promotivne cene od strane proizvođača ohrabruju rast zaliha pojedinačnih prodavnica. Uskoro, prodavci mogu biti iziritirani sa značajnim padom prinosa bruto marže od ulaganja u zalihe (GMROI). Može se nastaviti usporavanje buduće prodaje što će dalje dovesti do pritiska na maloprodajne marže. Ukoliko nezadovoljstvo trgovca prouzrokuje da neki trgovci isključe ovaj brend iz svog asortimana, proizvođačeva prodaja će naglo pasti.

Tabela 8-7. Metrika profitabilnosti maloprodaje „Sigma“ proizvođača

	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4
Maloprodajna marža \$	\$9,754	\$11,169	\$13,557	\$18,366
Maloprodajna marža %	40%	41%	41%	42%
Maloprodajne zalihe (hiljade)	15	27	54	84
Zalihe po prodavnici	50	60	83	93
Prodaja/outlet (hiljade)	\$81	\$61	\$51	\$49
Prodavnice po AVC %	10	11	14	15
GMROI (bruto marže od ulaganja u zalihe)	385%	260%	170%	155%

Dalje, proširenje distribucije i rast prodaje po ugovoru, predlažu moguću promenu u tome kako potencijalni potrošači vide prethodnu ekskluzivnu sliku „Sigma“ brenda. Firma bi možda želela da naruči još jedan set marketinških, finansijskih indikatora da proverí ako se i kako promenio stav prema brendu. Još jednom, ukoliko se ove promene tiču dizajna, onda je možda „Sigma“ u redu. Ukoliko ne, onda bi „Sigma“ trebalo da bude zabrinuta što se njena uspostavljena strategija raspada. Dodajte to verovatnoći da neki trgovci koriste visoke popuste kako bi se oslobodili zaliha nakon odluke da napuste brend, i odjednom „Sigma“ se suočava sa začaranim krugom od koga se možda nikad ne izađe.

Prava kompanija je bila „napumpana“ serijom promotivnih cena, distribucija se širila i prodaja je rasla vrtoglavo. Ubrzo nakon što je bila kupljena od strane druge kompanije, u potrazi za dodavanjem svom luksuznom brend portfolio, strategija se raspala. Mnoge prodavnice su odustale od linije, i trebale su godine da se obnovi brend i prodaja. Ova dva primera ilustruju značaj istraživanja iza finansijskih izveštaja koristeći alate kao što su marketing rendgen. Više brojeva, po sebi, su samo deo odgovora. Mogućnost da se vidi obrazac i značaj iza brojeva je značajniji.

Primer 3 .

Tabela 8-8 prikazuje marketing metriku na osnovu izveštaja od strane velikih proizvodno-potrošačkih kompanija, usmerenu ka analiziranju trenda u konkurenciji brendova sa nižim cenovnim popustima. Opadajuća veličina tržišta, stagnirajuće tržišno učešće kompanije i rastući udeo firmine prodaje obračunate sa popustima brendova je stvorilo štetnu sliku budućnosti. Firma je zamenjivala prvoklasnu prodaju sa prodajom

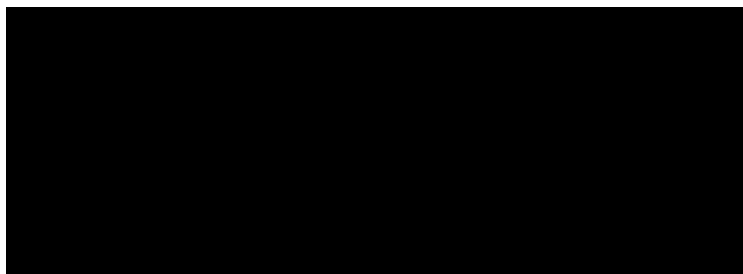
brenda uz popuste. Kao vrhunac, budžeti za reklamiranje i promociju su se skoro udvostručili. Rečima Erv Shames-a, profesor sa Darden-a, bilo bi jednostavno da se zaključi da su učesnicima na tržištu „ponestale ideje“ i da su pribegavili najprostijem instrumentu: ceni.

Tabela 8-8. Tržišni trendovi za brendove sa popustom i potrošnju: Suit Tobacco kompanija

Godina	1987	1992
Prihod (hiljade)	\$1,455	\$2,237
Jedinica prosečne cene	\$1.46	\$2.42
Prosečna cenovne premija	\$1.50	\$2.60
Prosečna cene sa popustom	\$0.90	\$1.50
Dobit od poslovnih aktivnosti (eng. operating profit)	\$355	\$550

Slika izgleda mnogo jasnije, iako, nakon pregleda pokazatelja u tabeli 8-9 izgleda da u istih pet godina kada su brendovi sa popustom postali značajni i prihod od prodaje i poslovni prihod su porasli za više od 50%. Razlog je jasan: cene su se skoro udvostručile, iako je većina povećanja ovih cena opovrgnut kroz promocije. Sve u svemu, neto uticaj je bio pozitivan na firminu donju granicu.

Tabela 8-9. Dodatna metrika



U stvari, primer koji sadrži sve ove pokazatelje govori da iskusni učesnici na tržištu iz svih krajeva sveta imaju tendenciju da se fokusiraju na pokazatelje iz tabele 8.8 obraćajući malu ili nikakvu pažnju na dodatne pokazatelje – čak i kad bi dobili isti nivo značajnosti.

Situacija objašnjenja kroz dve tabele da je bliska aproksimacija za stvarne tržišne uslove neposredno pre sad-poznatog „Malboro petka“. Top menadžmet je preduzeo akciju jer su bili zabrinuti da serija rasta cena koja je vodila ka atraktivnim ciframa u 2010. godini, ne bi bila održiva, jer je viša premija cena dala konkurentnim brendovima sa popustom slobodu smanjivanja cena.

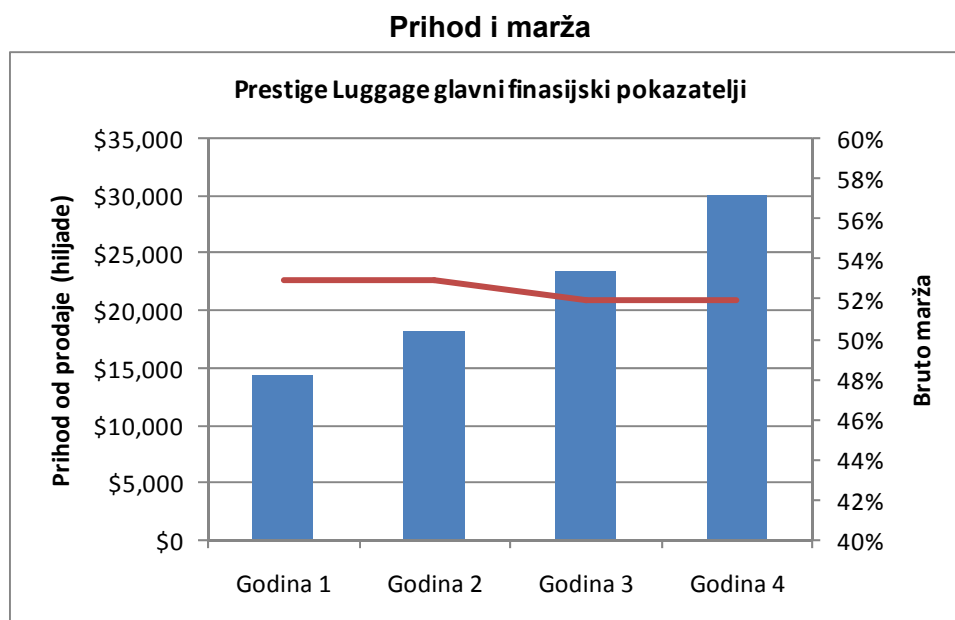
Ovaj primer je kontrastan sa prethodnim primerom. „Sigma“ je povećavala promotivne izdatke da bi proširila distribuciju. Cene su padale dok se promocija, ili prodaja po ugovoru povećavala – loš znak.

8.3.2. „Marketing kontrolne table“

Prezentacija pokazatelja u formi menadžment „kontrolnih tabli“ može biti nov, i koristan pristup. Izgleda da je način prezentovanja kompleksnih podataka može uticati na sposobnost menadžera da prepozna ključne obrasce i trendove. Smatramo da bi kontrolna tabla, grafički prikaz iste informacije, učinila menadžeru pronalaženje pretećeg trenda jednostavnijim.

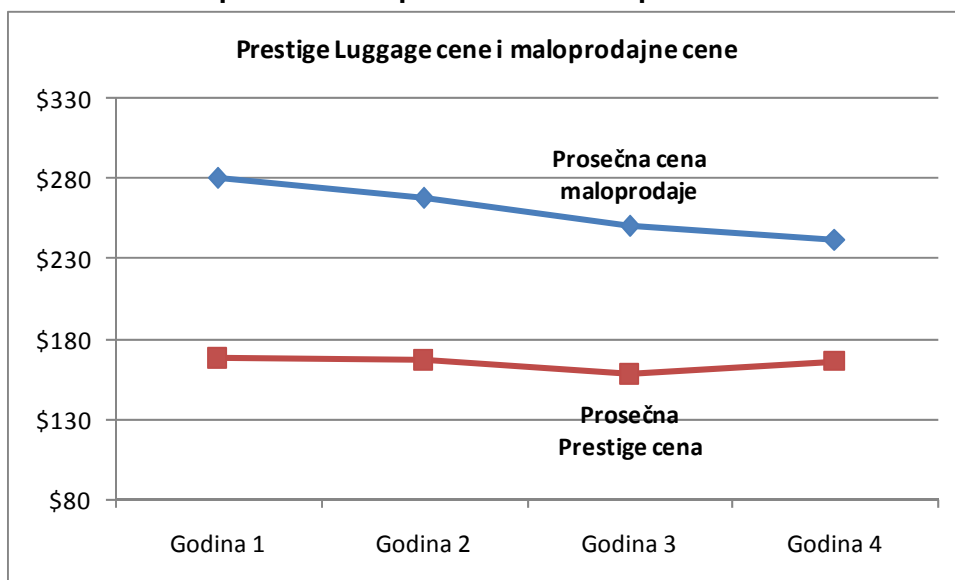
Metafora kontrolne table automobile je odgovarajuća zato što postoji bezbroj pokazatelja koji mogu da budu iskorišćeni da izmere rad automobila. Kontrolna tabla služi da smanjen skup ključnih pokazatelja u formi koja je jednostavna za korisnika da shvati i koristi. Nažalost, iako svi automobili imaju iste pokazatelje, nije tako univerzalni za sve poslove (zanimanja). Skup odgovarajućih i kritičnih pokazatelja se može razlikovati između različitih poslova.

Slika 8-5 predstavlja „kontrolnu tablu“ pet kritičnih pokazatelja u nekom vremenskom periodu. Ona otkriva jak prodajni rast dok održava marže prodavajući čak manje skupe proizvode. Uznemiravajuće, ipak, je to što je prinos trgovca (GMROI) drastično opao dok su se zalihe u prodavnicama povećale. Slično tome, opala je i prodaja po prodavnici. Cenovna premija koju je „Sigma“ zahtevala je pala, i sve više je prodaja zasnovana na dogovoru. Ovo bi trebalo da bude kompaniji slika predskazanja i trebalo bi da poveća brigu oko sposobnosti da se održi distribucija.



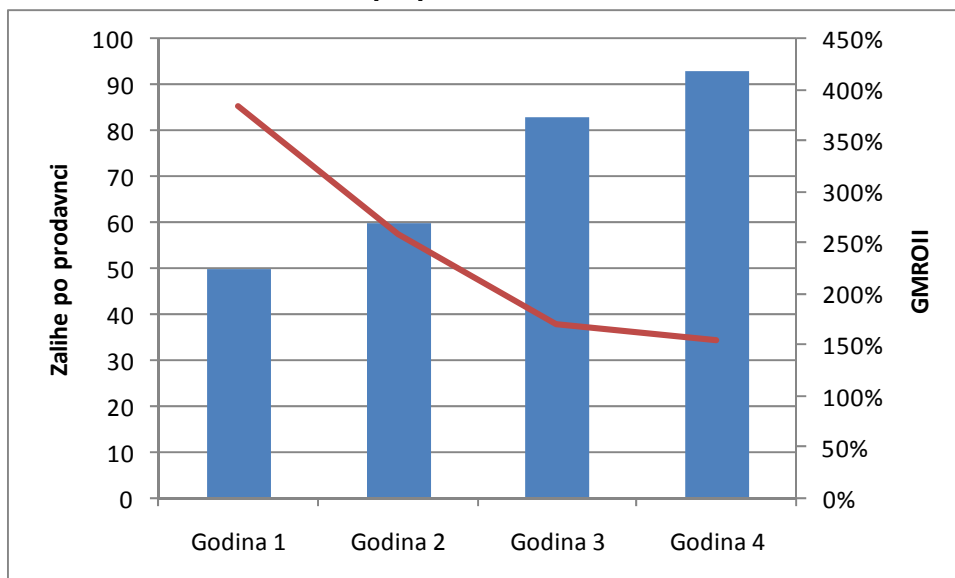
*Finansijske metrike izgledaju zdravo;
prihodi pokazuju dobar rast dok su marže skoro nepromenjene*

Cena proizvođača prema cenama u prodavnicama



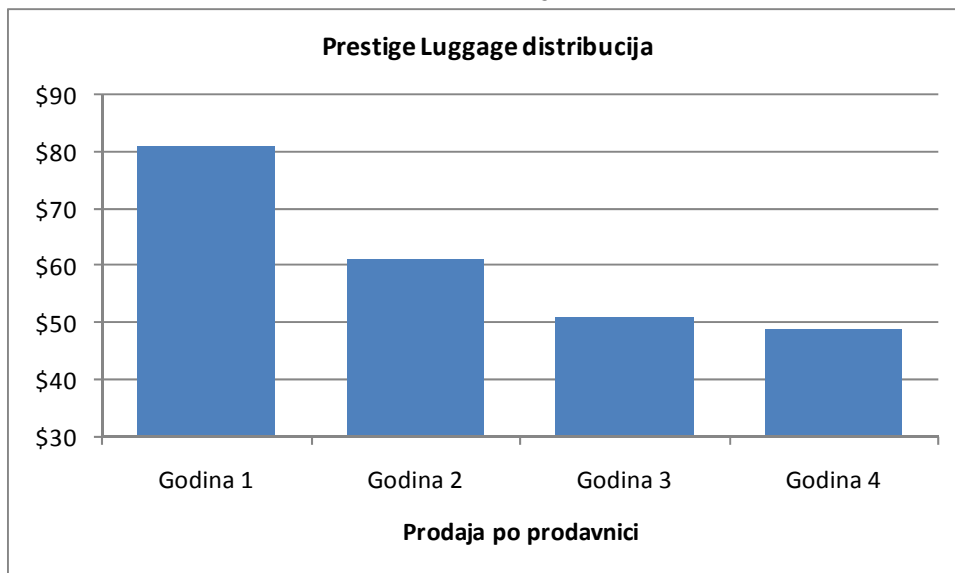
Sigma prodaje manje skupe artikle

Zalihe po prodavnicima i GMROII



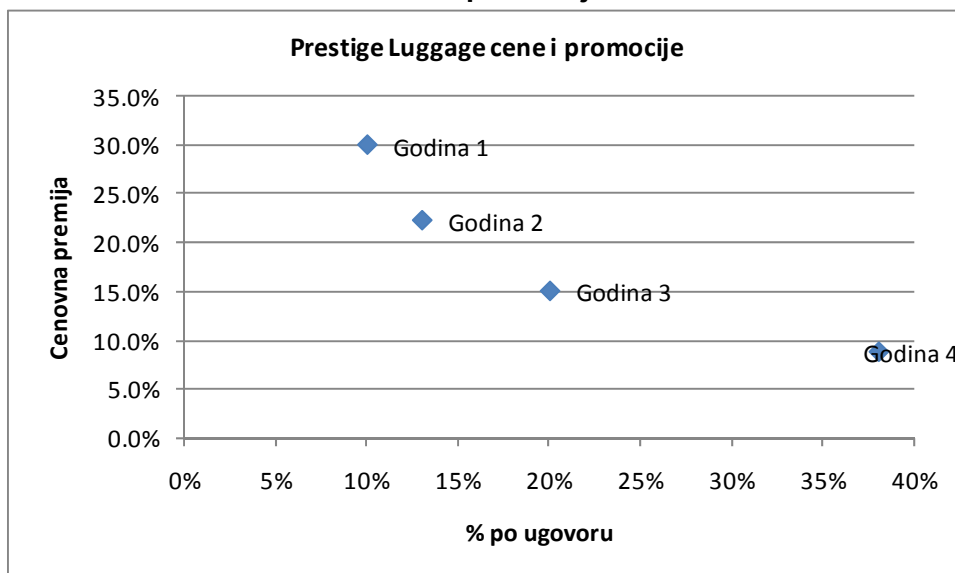
Sigma smanjuje prinos trgovcima u maloprodaji

Distribucija



Seli se u manje prodavnice

Cene i promocije



Sigma se sve više oslanja na promocije

Slika 8-5. „Sigma“ marketing menadžment kontrolna tabla

Rezime: marketing metrike + finansijski pokazatelji = dublji pregled

Kontrolne table, tabele rezultata su skup tržišnih i finansijskih pokazatelja koje za menadžment predstavljaju važne indikatore poslovnog zdravlja. Kontrolne table su napravljene da prikažu dubinu marketing razmevanja koji se tiču poslovanja. Postoje razni specifični pokazatelji koji mogu da se smatraju važnim ili čak kritičnim, u svakom kontekstu proučavanja tržišta. S druge strane smatram da je moguće obezbediti jednoznačan savet o tome koji pokazatelji su najvažniji ili koje su menadžment odluke zavisne od vrednosti i trendova u pojedinim metrikama. Ove preporuke bi morale da budu od onih „ako, onda“ forme, kao što je „ako je relativni udeo veći od 1.0 i rast tržišta veći od promene u BDP-u, onda treba uložiti u reklamiranje.“

Naš primer, Alfa naspram Beta, Sigma i South Tobacco, su pokazali kako odabrane marketing metrike mogu da daju dublji uvid u finansijsku budućnost kompanija. U situacijama kao što su ove, važno je da niz marketing i finansijskih pokazatelja doprinesu odluci. Ispitujući kompletni skup „dubinske analize“ ne čini nužno odluku jednostavnijom, ali ipak osigurava sveobuhvatnu dijagnozu.

8.4. METRIKA BRENDU U FUNKCIJI STRATEŠKIH ODLUKA

Onda kada menadžeri postanu uspešni u korišćenju ovih resursa za potrebe brendinga, oni moraju da vrše monitoring zdravlja svojih brendova. Da bi bili sposobni da održavaju snagu svojih brendova, potreban im je metod stalnog monitoringa performansi. Menadžeri su posebno zainteresovani za merenje tržišne vrednosti koju je izgradio njihov brend.

Korisno je istaći da tržišna vrednost brenda opisuje percepcije koje potrošači imaju o brendu, a one za uzvrat vode do vrednosti brenda. Neophodno je da menadžeri redovno prate tržišnu vrednost svojih brendova jer menadžeri stalno nastoje da precizno podese svoje strategije tokom životnog ciklusa brenda.

Kada se razvije novi brend on na početku postoji samo kroz svoje fizičke karakteristike. Da bi se brend **rodio** potrebno je doneti dve odluke: ime brenda i strategiju pozicioniranja koje moraju da se slažu. Ovo prvo (ime brenda) je veoma važno zato što doprinosi identitetu brenda a može da komunicira informacije o performansama proizvoda ili o jednostavnosti upotrebe. Na primer, ime brenda Internet Explorer jasno formuliše funkciju proizvoda, vodič posetioca kroz internet, i podvlači svoje karakteristike jednostavnosti i pouzdanosti za korisnike. Na isti način Post-It-Notes-u je dato veoma eksplicitno ime brenda da bi se jasno stavilo na znanje šta je funkcija tog proizvoda u njegovim prvim danima postojanja. Pozicioniranje je naročito važno zato što ono određuje poželjan konkurentni skup brenda, i upravo je to ono prema čemu će se u konačnici meriti relativna snaga brenda, pod uslovom da se percepcije menadžera i potrošača podudaraju. U ovoj fazi su veoma korisne bipolarne mape funkcionalnih atributa konkurentnih brendova sa ciljem da se shvate sličnosti/razlike.

Kada je brend lansiran menadžeri imaju tri zadatka: postizanje svesti o brendu; razvoj povoljnih asocijacija; i uključivanje potrošača na takav način da požele da probaju novi brend i da ga kupe. Da bi postigli ove ciljeve menadžeri moraju da vešto promešaju elemente marketing miksa.

Što su potrošači češće izloženi brendu, on im postaje sve poznatiji. Step **svesti o brendu** zavisi od sposobnosti potrošača da se sete neke promotivne poruke, kao i od dostupnosti brenda. U ovom trenutku marketari moraju da se fokusiraju na efikasnu komunikaciju i obezbeđenje distribucije. Kada se potrošači upoznaju sa brendom, njihove percepcije o njemu postaju detaljnije. Cilj menadžera u ovoj fazi je da obezbede da potrošači uvrste taj brend u svoj skup mogućeg izbora (pri kupovini).

Dugoročni uspeh brenda, međutim, zavisi od **potrošačeve percepcije vrednosti brenda**, koja se često bazira na funkcionalnim i psihološkim atributima. Veća je verovatnoća za uspehom ako marketari stvore neke jedinstvene karakteristike performansi koje se dopadaju dovoljno velikom broju potrošača. Sud potrošača o kvalitetu brenda bazira se na objektivnim merama, kao što su performanse i prikladnost za upotrebu, kao i na subjektivnim kriterijumima, kao što su prošla iskustva i povezani dizajnerski signali, npr. boja pakovanja. Iskustvo iz prošlosti može imati veliki uticaj na potrošačevu percepciju kvaliteta.



Slika 8-6. Evolucija tržišne vrednosti brenda (prema Gordonu et al. 1994)

Razlike u cenama su indikator relativnog rizika koji potrošači vide kada biraju jedan od brendova, naročito u situacijama kada nemaju neko prošlo iskustvo sa brendom. Iako konkurentni brendovi možda sadrže iste sastojke, percepcija potrošača o kvalitetu i vrednosti koju dobijaju za svoj novac može da bude različita. Njihov izbor je pod uticajem njihove sopstvene evaluacije o tome da li razlika u ceni opravdava rizik koji u sebi nosi to što će svoj uobičajni brend zameniti nekim novim. Konačno će novi brend postati deo

njihovog brend repertoara. U ovoj fazi potrošači retko porede konkurentne brendove, birajući automatski svoj preferirani brend za određenu situaciju. Njihovo ponašanje se pomera od traženja informacija ka rutinskoj reakciji, što, u velikom broju slučajeva, može da dovede do lojalnosti prema određenim brendovima.

Lojalnost prema brendu je mera prvrženosti potrošača određenom brendu i to je funkcija nekoliko faktora kao što su percipiran kvalitet brenda, njegova percipirana vrednost, njegov imidž, poverenje koje mu se ukazuje, i odanost koju potrošač oseća prema brendu. Odani potrošači garantuju budući priliv novca, kao i olakšavanje proširenja brenda, prenoseći sve pozitivne asocijacije na nove brendove. Poslednja faza u evoluciji tržišne vrednosti brenda omogućava firmama da strateški eksploatišu svaki kapital koji je matični brend izgradio. **Proširenje brenda (brand extention)** omogućava da kompanije dalje povećavaju tržišnu vrednost brenda, tako što se od postojećih potrošača i postojećih kanala stiče lojalnost za povezane brendove.

Ali sposobnost da se primene objektiv brenda na strateška pitanja, kao što su optimizacija poslovanja, inovacije ili integrisanje kanala vrednosti, povećava verovatnoću da će napori na kraju biti nagrađeni stavljanjem vrednosti a ne uništavanjem vrednosti. Korišćenje objektiv brenda će pomoći da se ostane fokusiran (slika 8-7) i postignu bolji rezultati. U tom cilju, interesantno je razmotriti dva interesantna primera, jedan u vezi sa smanjenjem troškova, a drugi u vezi sa modelima umreženog rada.

SPAJANJE BRENDA SA INICIJATIVAMA ZA SMANJENJE TROŠKOVA



Slika 8-7. Korišćenje objektiv brenda da bi se informisali o drugim strateškim prioritetima

Površno posmatrano, može izgledati nelogično da se istovremeno razmišlja o optimizaciji poslovanja i strateškoj izgradnji brenda. Optimizacija poslovanja, u najgorem slučaju, znači eufemizam za beskrupulozno smanjenje troškova i izgleda dijametralno

suprotno od izgradnje brenda, koji za većinu izvršnih direktora znači inkrementalnu potrošnju. Ali, ako objektivne brenda usmerimo na takve strateške odluke, ostaćemo fokusirani na optimizaciju pravih vrednosti, dok ćemo istovremeno odbacivati manje relevantne ali podjednako skupe aktivnosti.

Primer 1

Najbolji primer za ovo je trud Amazon.com u vezi sa njihovim servisom za potrošače, što je opisano u studiji Propheta Najbolje prakse u 2002. Mandat je bio jednostavan: troškovi servisa za potrošače su bili suviše visoki i na apsolutnom nivou i na nivou troškova za svaku pojedinačnu uslugu; nađi način da ih smanjiš! Postojalo je mnogo pristupa koje je tim mogao da prihvati, a koji bi doveli do kratkoročne uštede troškova. (NA primer, Amazon je mogao da smanji broj predstavnika za servis potrošačima, da zatvori call centar i da postavi više prepreka između potrošača i pristupa uslugama, ali sve ove opcije išle bi na uštrb dugoročnoj tržišnoj vrednosti brenda, i verovatno, na uštrb rasta.

Međutim, ovaj tim je internacionalizovao posledice po obećanja Amazonovog brenda, a to su prijateljski, dostupan, pouzdan i personalizovan pristup proizvodu po fer ceni. Umesto da krenu jednim od lakih puteva, oni su se prihvatili rigoroznog procesa koji je kreiran da identifikuje osnovne razloge zbog kojih potrošači traže usluge i potražili su mogućnosti da redizajniraju ove probleme, imajući uvek u vidu brend ispred i u centru procesa. Amazon je, na primer, otkrio da je potvrda o e-mail obećanju o dostavi u roku od dva dana proizvela priličan broj zahteva potrošača za uslugom o detaljima specifikacije tog obećanja. Kada bi Amazon mogao da otkrije način na koji bi suzio taj prozor o dostavi i informaciju preneo jasnije, to bi dovelo do značajnog smanjenja ovakve vrste zahteva potrošača za nekom uslugom. Tako, Amazon je direktno napao ovaj problem.

Ovaj proces je ponovljen mnogo puta dok na kraju nije doveo do potpunog remonta procesa potrošačkog servisa, sa značajno više komponenti self-servisa. Smanjeni su troškovi, operacije su optimalizovane, potrošači su u proseku bili zadovoljni uslugom, a relevantnost Amazon brenda je učvršćena. Proces ne mora uvek da bude ovako jasan, ali, lekcija je jasna. Primena objektivna brenda na procese optimizacije procesa može da obezbedi njihovu dugoročnu efikasnost.

Primer 2

Kako sve više kompanija eksperimentiše sa labavijim afilijacijama (vezama) umreženih organizacionih odnosa, kanali vrednosti se ponovo konfiguriraju, odnosno preustrojavaju, a kompanije sve češće outsorsuju sve značajnije poslovne procese. Dosta se razgovaralo o benefitima fokusiranja, brzine, fleksibilnosti i snazi u umreženoj organizaciji. Ali, uz ove benefite dolazi novi niz izazova u vezi sa pitanjima kao što su kontrola, konzistentnost, koordinacija i komunikacija. Zato što ovi izazovi udaraju pravo u samo srce efikasne dugoročne izgradnje brenda, nastavljanje u pravcu umreženih organizacionih inicijativa bez istovremenog fokusa na uticaj na brend može da bude veoma opasan put.

Ove međuzavisnosti se mogu jasno videti u odluci IBM iz januara 2002. godine da se povuče iz proizvodnje personalnih računara, uz 5 milijardi vredan outsorsing ugovor sa Sanminom. IBM je mogao da odluči da se potpuno povuče iz PC biznisa, ali oni su izričito izabrali da ne učine to. Umesto toga, viši menadžment je ustanovio da je i iz perspektive potrošača i iz perspektive relevantnosti brenda važno za IBM da ostanu u PC biznisu. Ova IBM odluka omogućava im da „prodaju kompletnu liniju personalnih kompjutera“ uz to „što i dalje kontrolišu marketing i dizajn“. Da IBM nije uzeo u obzir strateški brend, njihova odluka da iziđu iz proizvodnje PC mogla je da se strukturiše na drugačiji, i na kraju na neprihvatljiv način, i da njihov posao nepotrebno bude doveden u opasnost.⁸⁸

8.4.1. Strategija zasnovana na indikatorima o brendu

U poslednjih tri do pet godina potpuno različite kompanije kao što su Goldman Sach, Philipis, Accenture, British Petroleum i UBS počele su po prvi put da pokušavaju da integrišu brend sa strategijom, bilo na novi način, bilo sa novom energijom. Pošto je to za mnoge predstavljalo fundamentalno pomeranje u odnosu na orjentisanje, jezik, ponašanje, ove kompanije su morale da eksperimentišu sa mnogobrojnim različitim načinima da snažno podstaknu ovaj proces i da ga se drže. Kao i u drugim naporima u organizacionim promenama, pokretanje prisutnosti brenda u strateškim diskusijama zahteva vreme, liderstvo i strpljenje.

Prophetova studija o najboljoj praksi u 2002. godini otkriva pet taktika za snažno podsticanje (jump-starting) koje koriste kompanije da uključe brend u strateške diskusije:

- Drastično poboljšanje (Turbo-charged) sposobnosti marketinga;
- Unakrsno funkcionalni odbori za brend;
- Streteške pilot inicijative vredne Oskara;
- Proces procene, inovacije i politika;
- Centar za obuku o brendu namenjen starijim liderima.

Ponekad se jedna taktika koristi nezavisno, ponekad se koristi sa drugim taktikama. Ali, zbirno, one predstavljaju sveobuhvatan set pristupa koje izvršni direktori treba pažljivo da razmotre u kontekstu početne tačke kulture kompanije, njene glavne slabe tačke i da predvide otpor prodaji brenda kao drajvera poslovne strategije.

Metrike se uspostavljaju da bi se merila uloga i doprinos brenda u ostvarivanju ciljeva i zadataka kompanije, efikasnost brenda u celom odnosu potrošač – brend, u svim tačkama dodira koji taj odnos uključuje. Drugim rečima, postoje dve vrste metrika koje treba uzeti u obzir za metrički sistem kompanije.

Metrike tačaka dodira brenda daju dijagnozu o performansama brenda. Ove metrike pomažu da se ocene različite aktivnosti koje sprovodite u odnosu na sadašnje ili

⁸⁸ Preuzeto iz: S. Davis, M. Dunn „Building the brand – driven business“, Jossey – Bass, 2002, pp. 45-46.

potencijalne potrošače, u okviru jednog od tri kvadranta tačaka dodira o kojima smo govorili u poglavljima tri do šest (faza pre kupovine, kupovina i faza posle kupovine).

Strateške metrike daju dijagnozu o uticaju brenda na performanse biznisa. Ove metrike pomažu da se oceni uticaj različitih aktivnosti u vezi sa izgradnjom brenda na ukupne performanse brenda, a samim tim na kompaniju.

Očigledno je da postoji mala međuzavisnost između strateških metrika i metrika tačaka dodira. Na primer, ako je jedan od strateških ciljeva brenda da se poveća preferensa našeg brenda u odnosu na konkurentni brend, onda je bitno dati odgovor na nekoliko strateških pitanja i pitanja u vezi sa tačkama dodira koja bi pomogla da se odredi nivo preferense našeg brenda, na primer:

Strateška brend pitanja:

- Koji su glavni pokretači preferensi u našoj kategoriji?
- Kako se naš brend kotira na ovim pokretačima preferansi u odnosu na konkurentni brend?
- Da li vremenom povećavamo preferense našeg brenda u odnosu na konkurenta?
- Da li pretvaramo preference u kupovinu našeg brenda?

Pitanja u vezi tačaka dodira:

- Koliko su efikasni naši predstavnici prodaje u prodaji benefita našeg brenda nasuprot konkurentnom brendu?
- Koliko je efikasan naš prateći promotivni materijal u prodaji benefita našeg brenda nasuprot konkurentnom brendu?
- Koliko je efikasan naš web sajt u prodaji benefita našeg brenda nasuprot konkurentnom brendu?
- Koliko je efikasno naše oglašavanje u prodaji benefita našeg brenda nasuprot konkurentnog brenda?
- Koliko je efikasno propagiranje naših sadašnjih potrošača potencijalnim potrošačima u prodaji našeg brenda nasuprot konkurentnog brenda?

Međuzavisnost strateških metrika i metrika tačaka dodira je isto toliko važna kao i raznovrsnost pitanja koja se mogu postaviti za svaku metriku. Bogatstvo odgovora na ova pitanja i sposobnost da se povežu međuzavisne varijable (strateške i metrike u vezi sa tačkama dodira) u celinu je ono što razlikuje jedan uspešan sistem metrika brenda i posebno pravih finansijskih i marketinških indikatora od jednog nekorisnog.

DANAŠNJE STANJE METRIKA BRENDIA

Međutim, veoma malo kompanija zapravo primenjuje metrike brenda. U stvari, Prophetova studija o Najboljoj praksi 2002. pokazuje da samo jedna trećina posmatranih kompanija uopšte meri performanse svojih brendova. Ohrabrujuće je to što one kompanije koje mere performanse svojih brendova koriste mere koje su iznad tradicionalnih merenja

svesti i sećanja na brend i počinju da se bave starteškim pitanjima i pitanjima koja se posebno odnose na tačke dodira. (Vidi sliku 8-8.)

U vremenima ekonomske nestabilnosti razumno je što je uloga brenda podignuta na nivo na kojem nikada nije bila. Viši menadžment shvata, možda i prvi put, da prava finansijska vrednost može da se dobije iz njihovih brendova. Što je još važnije, mnogi izvršni direktori sada shvataju da je brend imovina koja ima sopstvenu vrednost koja može da se uporedi sa tradicionalnom materijalnom imovinom (kapitalom) kao što su to postrojenja, mašine, ljudi.

Mnoge kompanije koje razmišljaju o brendu kao o imovini shvataju da moraju da se angažuju metrike da bi se bolje razumele performanse brenda i njihov učinak na neto profit. TXU i R.R. Donnelly su kompanije sa naprednim razmišljanjem koje su istinski ojačale važnost brenda u okviru kompanije. Ove kompanije su ostavile u svojim organizacijama ideju da brend ima direktan uticaj na profitabilnost kompanije i njen ukupni uspeh.

Mera	Procenat odgovora
Zadovoljstvo potrošača	96
Nivoi sećanja i svesti	83
Ponovljena kupovina	79
Namera da se kupi	79
Povrat na investiciju u brend	75
Godišnji profit	71
Udeo tržišta	63
Godišnji prihod	63
Stabilnost i dugovečnost brenda	63
Cena deonice	48
Premijumska cena u odnosu na trgovačku marku	46
Finansijski efekat od odustajanja u investiciju u brend	45
Premijumska cena u odnosu na najbližeg konkurenta	33

Slika 8-8. Najuticajnije mere kod određivanja performansi brenda⁸⁹

⁸⁹ Izvor: Prophetova studija Najbolja praksa 2002.

8.5. PRAVCI RAZVOJA MARKETINŠKO-FINANSIJSKE METRIKE ZA STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE BRENDOM

8.5.1. Izgradnja brenda na osnovu merljivih indikatora

Kao glavni šef marketinga (CMO) u vašoj organizaciji vi znate da morate da budete pravi primer ostatku izvršnog tima kada radite procese godišnjeg planiranja i budžetiranja. Znači da morate da budete što je moguće više strateški nastrojeni kada su u pitanju ciljevi za iduću godinu. Takođe znate da će sve vaše teške marketinške bitke i planovi početi da se isplaćuju sledeće godine. Vaše nedavno unapređenje je stiglo kao rezultat ovih prošlih pobeda ali je i usko povezano sa budućim očekivanjima.

Kada se osvrnete na proteklih pet godina shvatate da su ciljevi koje ste postavili onda kada su vas primili sada na dohvat ostvarenja:

Misija: Pomeriti ovu kompaniju od igrača koji je baziran na robama i cenama na ovog koji, ne samo što je superioran u odnosu na konkurenciju, već daje vrednost iznad i izvan roba.

I godina: Bolje razumeti kompanijine jake i slabe strane i identifikovati gde izgradnja brenda može najefikasnije da doprinese da kompanija ostvari svoje dugoročne ciljeve i zadatke.

II godina: Edukovati viši menadžment i zaposlene o tome kako kompanija može da koristi svoj brend da bi ostvarila ciljeve.

III godina: Uvesti neke promene u operacije, marketing i komunikacije koje vode ka boljem usklađivanju organizacije sa brendom.

IV godina (poslednja godina): Izgraditi odeljenje za marketing da bi se izvršavale specifične marketinške strategije.

V godina (poslednjih osam meseci): Fokusiranje na repozicioniranje i ponovo lansiranje brenda sa ciljem da se demonstrira istinska vrednost koju vaša kompanija nudi tržištu.

Sledeća godina mora da bude posvećena rezultatima. Iako ste vi šef marketinga morate da dobijete odobrenje za budžet od izvršnog tima i dokažete da ste u pravu. Prošle godine je vaš budžet od osam miliona dolara odobren zato što je izvršni tim prihvatio činjenicu da kompanija mora da lansira brend ili na snažan način ili da to uopšte ne radi. Ove godine tražite povećanje na \$20 miliona kako biste proširili svoje aktivnosti u vezi sa izgradnjom brenda van faze iskustva pre kupovine.

Odlučujete da ručate sa šeficom finansija da biste joj izložili ovu ideju o povećanju. Ona vam postavlja mnogobrojna pitanja za koja veruje da će vas izvršni direktori pitati kada podnesete svoj zahtev:

- „Zašto ti je potrebno povećanje budžeta?“
- „Kakav je rezultat onih dolara koje si do sada potrošio?“
- „Da li je nivo svesti o nama povećan do onog nivoa kako si obećao na prošlogodišnjem sastanku o budžetu?“
- „Mislili smo da će tvoji napori da se direktno odraze na povećane rezultate prodaje, ali naši prihodi i profitabilnost su se ove godine smanjili. Znamo da su tvoji troškovi za marketing imali direktne posledice na pad profitabilnosti. Kako da budemo sigurni da se ovo neće ponoviti?“
- „Da li je to ponovo lansiranje imalo ikakav uticaj na naše lojalne potrošače?“
- „Šta je sa percepcijom o nama u odnosu na našu konkurenciju?“

Ne možete da odgovorite na ova pitanja: u stvari ne znate ni gde da počnete. Bili ste zaokupljeni radom na izgradnji brenda toliko dugo da niste ni pomislili na metrike. Počinjete da se pitate šta da radite.

Saberete se i otvoreno priznajete šefici finansija da još niste razmišljali o merenju uticaja strategija koje ste koristili u proteklih osamnaest meseci. Ubeđujete nju (i sebe) da ćete raditi svakoga dana dok se završe planovi i budžeti da biste sklopili celu priču.

8.5.2. Problem merljivosti

Da bi brend u vašoj organizaciji počeo svoj život, to paralelno podrazumeva ustanovljenje internih i eksternih metrika brenda. Uz jasan niz strateških metrika brenda menadžeri i viši menadžment tačno znaju gde treba da usmere napore, koje aktivnosti su potrebne u cilju uspeha i, na kraju, kako će biti ocenjeni u odnosu na svoj napor.

Skup metrika brenda koje će se pratiti konzistentno kroz vreme omogućice vašoj kompaniji da svoj brend razvija strateški na mnogobrojne načine:

- Obezbeđivanjem uvida kako vaš brend funkcioniše eksterno u odnosu na očekivanja potrošača i aktivnost konkurencije;
- Pomaganjem da razumete kako vaš brend funkcioniše interno u poređenju sa prethodnim naporima (benčmark u odnosu na prošle performanse);
- Dobijanjem informacija o povratu na investicije (ROI) praćenjem povrata od ukupnih programa marketinga i brenda;
- Pomaganjem da se održi organizacijski fokus i konzistentna komunikacija;
- Pomaganjem da raspodelite resurse efikasnije u budućnosti;
- Dobijanjem informacija koje se mogu koristiti za kriterijume za bonuse za zaposlene.

Postavlja se pitanje da li je izabrana brend metrika dobra? Najjednostavniji odgovor na ovo pitanje je da li se može doneti neka poslovna odluka koja bi bila bazirana

na informaciji dobijenoj od te metrike. Ako je odgovor ne, onda je sve što ta metrika daje „lepo je znati“ informacija. „Neophodno je znati“ informacija je potrebna da bi se potakle važne poslovne odluke pokrenute brendom.

Uopšteno govoreći, postoje pet osnovnih provera za određivanje da li je izabrana prava metrika za ovu kompaniju i poslovnu situaciju. Najbolji način da se zapamti je putem akronima SMRT koji je skraćunica za *jednostavno, značajno, delotvorno, ponovljivo i orjentisano na tačke dodira* (simple, meaningful, actionable, repeatable, and touchpoint-oriented).

Jednostavno za korišćenje. Ako podaci koje treba prikupiti, analizirati i koristiti nisu prilično jasni, onda će se trošiti više vremena na proces merenja brenda nego na konkretnu upotrebu informacija koju ste dobili od metrike.

Značajno. Ako metrika nije direktno povezana ni sa korporativnim ciljevima i zadacima, ni sa tačkom tačaka dodira brenda, onda verovatno neće moći da pomogne i da se poboljša brend i performanse kompanije.

Delotvorno. Ako se ne može doneti poslovna odluka na bazi neke metrike, onda verovatno treba da se koristi druga metrika. Ovo je uglavnom razlika između „lepo je imati“ i „neophodno je imati“ metrike.

Ponovljivo u odnosu na to kako se skupljaju podaci. Ako se odstupa od metodologije koja je korišćena kada se poslednji put nešto merilo, treba početi od početka. Metrike brenda su korisne samo ako poredе „jabuke sa jabukama“. Pored toga, treba da se razmisli o korišćenju samo onih metrika i indikatora koji će se meriti najmanje jednom ili dva puta godišnje, i da se pri tom fokusira samo na SMART metrike, a ne da se koristi suviše mnogo metrika.

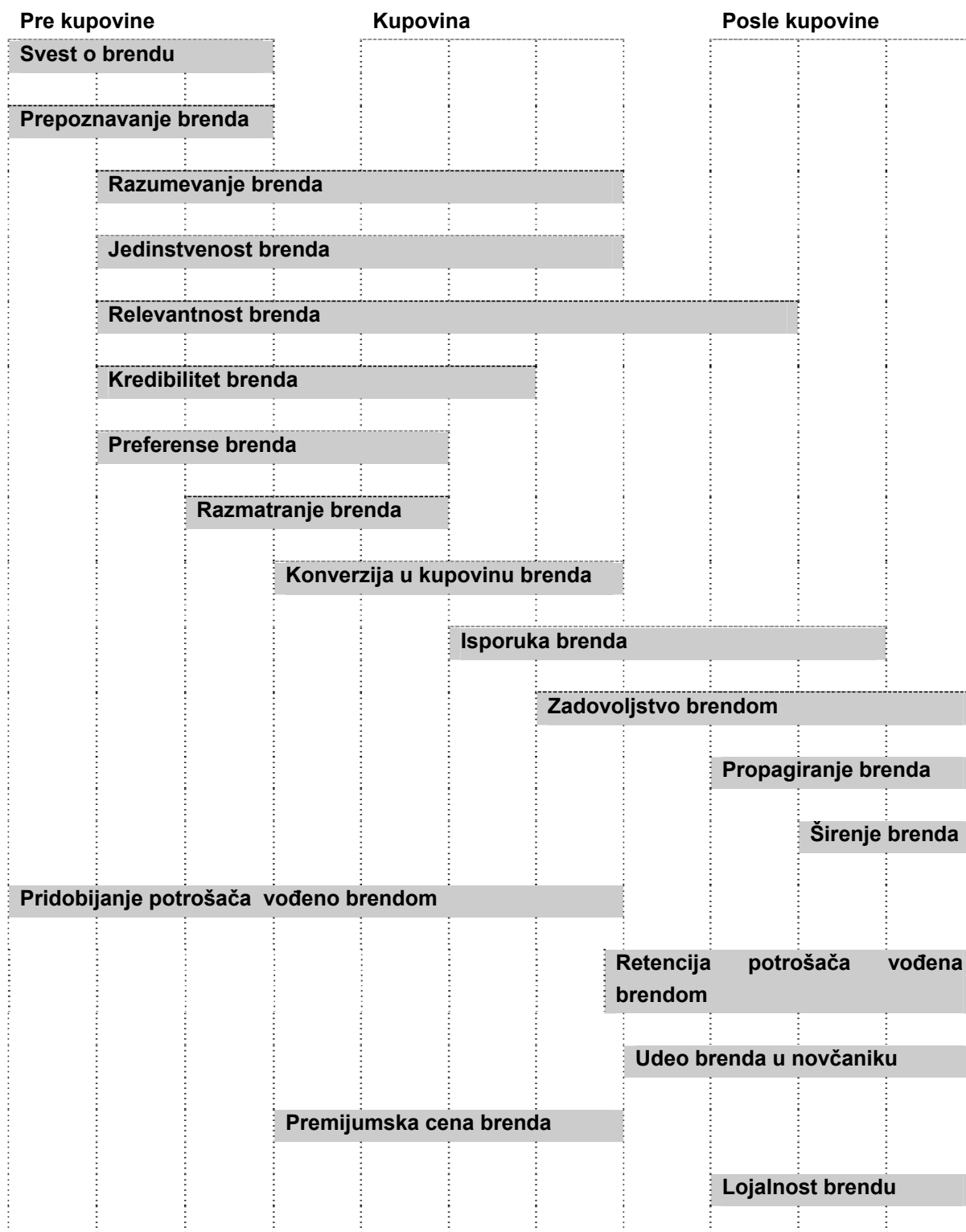
Orientisano na tačke dodira kod posebne grupacije zainteresovanih. Metrike brenda treba da se odrede za svaku zainteresovanu grupaciju; međutim, neće sve metrike brenda biti primenljive na sve grupacije. Mora se odlučiti koje metrike brenda najbolje mere tačke dodira brenda za koje smo zainteresovani da razumemo bolje, u odnosu na specifičnu grupaciju prema kojoj se vrši merenje.

8.5.3. Izbor metrika brenda

Slika 8-9 može da pomogne da se odredi koje metrike mogu pomoći da se izmeri koliko dobro se radi u odnosu na strateški cilj brenda.

8.5.1.1. Tačke dodira brenda u metričkom sistemu

Zapravo, preporučuje se da se izabere nekoliko metrika od sledećih jedanaest da bi se dobila dijagnoza o performansama brenda; što znači i identifikovanje i razvijanje spektra marketinško-finansijskih indikatora o brendu:



Izvor: Participants in Prophet's 2002, Best Practices study, sponsored by the Association of National Advertisers

Slika 8-9. Metrike dodira tačaka brenda

1. *Svest o brendu i prepoznavanje brenda* – pruža uvid u to da li ukupan marketing mix efikasno iznosi brend pred ciljnu publiku. Svest o brendu pomaže da se odgovori na ovo veoma važno pitanje:

- Da li su potencijalni potrošači svesni da naš brend postoji? Zašto i zašto ne?

Kada nivoi svesti o brendu i prepoznavanje brenda spadnu ispod benchmarka, neophodno je da se povećaju aktivnosti komunikacije kako bi se maksimizirale šanse da sadašnji i potencijalni potrošači uvrste brend u svoj set poželjnih brendova. Shodno tome, kada su ovi nivoi visoki to je dobar indikator da treba povećati investicije u druge oblasti izgradnje brenda, dok se napori u vezi sa svešću i prepoznavanjem mogu smanjiti na nivo održavanja.

2. *Razumevanje brenda* – određuje da li potencijalni potrošači znaju šta predstavlja brend, vrednost koju pruža i benefite koje mogu da ostvare od iskustva sa vašim brendom. Ova metrika vodi dalje od jednostavnog sećanja na informacije, i ustanovljava kako potencijalni potrošači razmišljaju o kompaniji i kako se brend uklapa u njihov svet.

Na višem nivou razumevanje brenda odgovara na ovo pitanje:

- Da li potencijalni potrošači duboko razumeju šta naš brend predstavlja? Zašto i zašto ne?

Razumevanje brenda je izdajnički znak koji potkazuje da li identitet i pozicioniranje koje ste usvojili i pustili na tržište poprima željenu ekstenziju ili postoji raskorak između onoga što verujemo da stvaramo i realnosti (perspektiva zainteresovanih grupacija).

3. *Jedinstvenost brenda* – meri stepen jedinstvenosti koji sadašnji i potencijalni potrošači pripisuju brendu, naročito zato što se odnosi na tačku razlikovanja koju smo usvojili. Ova metrika je posebno korisna za kompanije koje deluju u visoko kompetitivnim, para-robnim industrijama, (kao što su komunalne usluge i telekomunikacije) gde su prave diferencijacije i jedinstvenost proizvoda i usluga ograničeni. U industrijama u kojima vlada jednakost, jedinstvenost brenda pokazuje koliko smo efikasni u izgradnji tačke razlikovanja našeg brenda za koju se smatra da nas zaista diferencira u odnosu na konkurenciju.

Jedinstvenost brenda odgovara i na ova pitanja:

- Da li potencijalni potrošači smatraju da su naše obećanje brenda, pozicioniranje i benefiti jedinstveni? Zašto i zašto ne?
- Da li potencijalni potrošači mogu da opišu diferencirane benefite našeg brenda u odnosu na konkurenciju?

– Da li potencijalni potrošači veruju da je njihovo ukupno iskustvo sa našim brendom jedinstveno? Zašto i zašto ne?

4. *Relevantnost brenda* – posmatra koliko je značajna i relevantna vrednost brenda različitim zainteresovanim grupacijama kojima služi, na bazi tržišnih potreba, želja i neispunjenih prohteva. Ova metrika može i da pruži čvrsto razumevanje i shvatanje šta će biti važno zainteresovanim grupacijama u budućnosti.

Ova metrika je važna za sve brendove, ali je naročito korisna onima koji želi da uvedu svoje brendove na nova tržišta ili se njihovi brendovi suočavaju sa izazovima jake konkurencije, a ranije nisu imali pravog konkurenta. Na primer, pre deset godina Evian je posedovao tržište flaširane robe i bio na vrhu Piramide vrednosti brenda. Sada mora da se ponovo etablira kao lider u kategoriji koja je pretrpana proizvodnjama jeftinijih konkurenata kao što su Aquafina, Polad Spring, Dasani i Sparkling Spring.

5. *Kredibilnost brenda* – meri da li sadašnji i potencijalni potrošači smatraju da li brend ispunjava dato obećanje i da li mu se može verovati. Odgovara na sledeće pitanje:

– Da li potrošači misle da mogu da veruju u obećanje našeg brenda? (Zašto i zašto ne?)

Kredibilnost može da se izgubi ako ne može da se ispuni obećanje koje se naširoko prenelo putem oglašavanja i mas medija. Brendovi mogu da izgube kredibilitet zbog fijaska (Firesone) ili nepoverenja javnosti (Exxon Valdez). Bez obzira na razlog, gubitak kredibiliteta je daleko najopasnija stvar koja može da se desi brendu i jednaka je kao da se laže neko i pokušava da se ponovo zadobije poverenje.

6. *Preferense brenda* – meri do koje mere potrošači preferiraju brend u odnosu na druge u okviru svog skupa razmatranja i kategorije. Ova metrika informiše kompaniju o njenim sposobnostima da razume zašto je njihov brend preferiran, ili nije, u odnosu na konkurenciju i na najbliže brendove. Najbolji način da se dobije ova informacija je da se pitaju potrošači koji je njihov proces kupovine u okviru te kategorije i kako vaš brend zadovoljava ono što je za njih najvažnije.

Metrika preferensi brenda pomažu da se odredi zašto je jedan brend preferiran u odnosu na drugi u okviru kategorije i koji su ključni pokretači brenda.

7. *Razmatranje brenda* – pomaže da se napravi veza između preferense brenda i stepena do kojeg potrošači stavljaju naš brend u svoj konačni skup izbora.

8. *Konverzija u kupovinu brenda* – meri stepen do kojeg je brend stavljen u skup krajnjeg kupovnog izbora i vašu sposobnost da to razmatranje vašeg brenda pretočite u prodaju. Bivši predsednik JC Penny je jednom rekao nešto ovako: „Možete imati najbolji plan za oglašavanje i komunikaciju na svetu i najjači brend, ali ako ne možete da naterate potrošača da pređe „poslednjih osamnaest inči“ i uđe u radnju da obavi kupovinu, onda

ste vi u, krajnjem skor, pretrpeli neuspeh“.

Pitanja u vezi sa konverzijom u kupovinu brenda su:

- Da li ste nameravali da kupite naš brend kada ste razmišljali o kupovini? Zašto i zašto ne?
- Zašto ste na kraju kupili naš brend a ne onaj konkurentski?
- Zašto niste kupili naš brend iako ste nameravali da ga kupite?
- Šta bi bio razlog da odustanete od našeg brenda kada ste već spemni da donesete odluku o kupovini?

9. *Isporučka brenda* – meri da li sadašnji ili potencijalni potrošači veruju da se isporučuje vaš brend i ispunjavate obećanje onako kako ste ga dali. Vaš brend ima ugovor sa zainteresovanim grupacijama; druga je priča da li vi izvršavate taj ugovor brenda.

Metrika isporuke brenda je zasnovana na ovom pitanju:

- Da li brend deluje u skladu sa obećanjima i očekivanjima koje daje potrošačima?

10. *Zadovoljstvo brendom* – određuje da li brend ispunjava očekivanja. Ova metrika je slična sa zadovoljstvom proizvodom ili uslugom i ključno pitanje kojim se treba baviti pošto je obavljena kupovina a potrošač je još uvek blizu mesta gde je proizvod ili usluga korišćena ili konzumirana. Da li su obećanja o vrednosti, benefitima i isporuci bila tačna? Ili su samo bila sjajna taktika prodaje da bi nagovorili potrošača da kupi vaš brend umesto konkurentnog?

11. *Propagiranje brenda* – meri i ocenjuje one potrošače koji se smatraju lojalnim i njihovu spremnost da stave svoju reputaciju na kocku preporučivanjem vašeg brenda. Ovo je daleko najsnažnije područje na koje svaka organizacija treba da stavi fokus i jedna metrika u kojoj postoji direktna korelacija sa profitabilnošću i uspehom brenda.

No, važne su i sledećih šest strateških metrika, koje počinju da ukazuju na uticaj izgradnje brenda i truda uloženog u tačke dodira na ukupne performanse biznisa. Neke od ovih metrika jasno ukazuju na vezu sa neto profitom, dok su druge više indirektno.

12. *Širenje brenda* – pomaže da potrošači i druge zainteresovane grupacije artikulišu svoje mišljenje o tome gde brend može ili ne može da se širi u odnosu na svoje kategorije, mogućnosti i geografsku rasprostranjenost. Kod brendova koji su se popeli na vrh vrednosne piramide brenda postoji mnogo veća verovatnoća da će biti sposobni da se prošire na drugu kategoriju ili da iskoriste priliku.

Primer: Zato što je Marriott tako jak i snažan brend koji znači visoki kavalitet noćenja, putnici su spremni da mu dopuste elastičnost da se širi od najviše tačke u pogledu cena i percipirane vrednosti (time share ili Marquis) do najniže tačke u pogledu

cena i percipirane vrednosti (Fairfield i Residence Inn).

13. *Pridobijanje (akvizicija) potrošača na osnovu brenda* – opisuje vaše stvarne nove potrošače koje privlačite ili pridobijate kao rezultat truda upravljanja imovinom brenda. Ova metrika je slična tipičnom merenju prodaje, ali namera je različita. Ova metrika pridobijanja potrošača brendom ima poseban cilj da identifikuje i pridobije potrošače:

- Ko su danas novi potrošači koji kupuju vaš proizvod ili uslugu, a koji nisu kupovali u prošlosti?
- Ko su potrošači – povratnici koji su se vratili vašem brendu ili koji nisu bili u vašoj bazi podataka prilikom poslednjeg merenja?
- Koliko je potrošača doneo vaš brend kao direktni rezultat vašeg truda uloženog u izgradnju brenda?

14. *Retencija potrošača vođena brendom* – meri koliko biste potrošača izgubili da niste aktivirali zdravu strategiju upravljanja imovinom brenda, pružajući rezumevanje stepena lojalnosti koji potrošač ima prema vašem brendu. Ovo je još jedna teška metrika za merenje zato što podrazumeva da pitate svoje potrošače da li su razmišljali da napuste vaš brend od poslednjeg perioda merenja.

15. *Udeo brenda u novčaniku* – meri broj postojećih potrošača koji od vas kupuju više proizvoda ili usluga kao rezultat ulaganja u izgradnju brenda; oni vam daju više novca. Ova mera se određuje posmatranjem sadašnjih potrošača koji posežu u svoj novčanik da bi kupili dodatne proizvode i usluge, mimo onih koje su prvobitno kod vas kupili.

Nabolji primer ovoga je vaš lokalni provajder telefonskih usluga koji ne ostvaruje mnogo profita od svojih osnovnih usluga. Druge usluge, kao što su čekanje na poziv, pozivni ID, DSL i druga linija, pored osnovne usluge, počinju da povećavaju prihod po potrošaču i profit po potrošaču.

16. *Premijumska cena brenda* – određuje koliko veću premijumsku cenu vaš brend može da traži u odnosu na druge konkurentne brendove u okviru te kategorije proizvoda. Predlažemo da ovo poređenje premijuma koje možete dobiti uradite u odnosu na trgovačke marke i robne verzije vašeg brendiranog proizvoda ili usluge, kao i na osnovu dva ili tri najbliža konkurenta.

Pitanje koje se postavlja u vezi sa premijumskom cenom je:

- Koji je procenat cenovnog premijuma, odnosno dolara, koji ste spremni da platite više za vaš izabrani brend, pre nego što se okrenete i odete konkurentnom brendu? Zašto?

Istraživanje pokazuje da od ukupnog broja potrošača koji tvrde da su lojalni brendu 72% kaže da bi bili spremni da plate do 20% veću cenu

(premijsku cenu) za brend kojem su najlojalniji.

17. *Lojalnost brendu* – meri da li se potrošači stalno vraćaju vašem brendu. Ovo je poslednja strateška metrika i, očigledno, najvažnija. Lojalnost brendu vam govori da li se vaši ukupni naponi da se izgradi brend isplati. Na kraju, ona vam govori koliko dobro ispunjavate obećanje koje ste dali u vezi sa brendom, kako radite u poređenju sa konkurencijom, i na širem planu, koliko ste profitabilni. Kao što je već rečeno, povećanje lojalnosti brendu može da ima za direktnu posledicu povećanje profitabilnosti.

Poslednjih šest metrika performanse brenda, koje su ovde ispitane kvalitativno, mogu da se prevedu prilično jednostavno i u kvantitativne metrike i indikatore, te da omoguće da zadovoljite one koji moraju da vide i brojeve i podatke. Kombinacija nekih kvalitativnih i kvantitativnih metrika je najsnažniji način da se oceni napredak, zato što tako može da se uporede i banchmarkiraju brojevi, a da se istovremeno ima dubina pogleda koja je potrebna da se donesu optimalne poslovne odluke.⁹⁰

8.5.4. Ključni aspekti primene i razvoja metrike brenda

Merenje je prvi korak koji vodi ka kontroli i, u konačnici, do poboljšanja. Ako nešto ne možete da izmerite, ne možete ni da razumete. Ako nešto ne možete da razumete, ne možete da kontrolišete. Ako nešto ne možete da kontrolišete, ne možete ni da poboljšate.

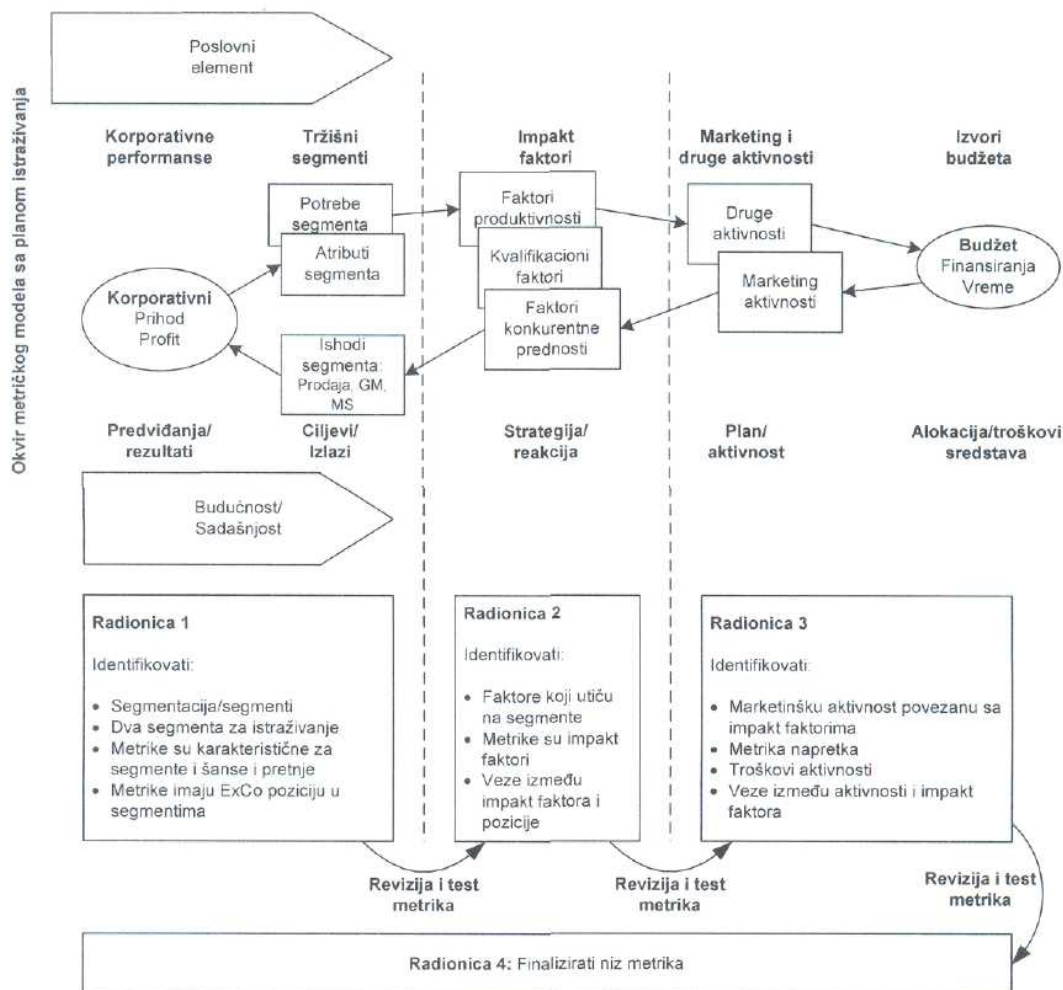
(H. James Harrington, Ernst & Jung)

Ključ za dovršetak ovog procesa leži u tome da se donese odluka o tome koje metrike će se uključiti, a koje ne, kao i u tome ko će videti različite metrike date u konačnoj listi, kako bi se razvili podskupovi za različite nivoe menadžmenta u okviru jedne organizacije, te za različite funkcije i timove. Ova faza, u okviru celog procesa metričkog modela, prikazana je u slici 8-10.

Sive strelice u modelu pokazuju proces identifikacije metrika, dok plave strelice pokazuju njihovu primenu u merenju performansi, promenama na tržištu itd. Ovo pruža i uvid u vezu unazad, do početne tačke procesa modela – korporativnih ciljeva organizacije.

Kada se sastavlja konačna lista metrika od vitalne je važnosti da se osigura da „one odgovaraju svrsi“. Kako bi se razvila takva strategija metrika koja će pružiti pouzdane informacije na osnovu kojih će menadžment donositi odluke, potrebno je imati u vidu sledeće:

⁹⁰ Izvor: S. Davis, Brand Asset Management for the 21st Century Study.



Izvor: McDonly M., Mouncey P. „Marketing accountability“, ? Page, 2011, str. 206.

Slika 8-10. Proces metričkog modela marketinga: dovršetak celokupne strategije metrika

– Čuvati se lažnih korelacija: korelacija nije isto što i uzročnost. Kao što Binet i Field (2007) ističu, korelacije (uzajamna zavisnost) između performanse brenda i izloženost kampanji često se koriste kao mere, ali drugi faktori mogu prikriti stvarnu sliku, kao što je faktor sezonske pojave.

– Ne postoji jedna jedina mera: postoji trend, naročito za podatke namenjene najširem upravljačkom nivou, da se broj ključnih mera smanji na apsolutni minimum. Međutim, ne postoji jedna jedinstvena „zlatna“ metrika koja sama može da pruži dovoljno razumevanje o uticaju marketinga na ostvarivanje korporativnih ciljeva. Svakom cilju je potrebna njegova posebna mera ili posebne mere.

– Ne treba se fokusirati na posredne mere: uticaj marketinga se suviše često meri kroz promene u „svesti“, „uverenjima“, „stavovima“, „namerama“ itd. Oni se zovu „posredni ciljevi“ jer oni ne govore da li su promene na ovom nivou uticale na stvarno ponašanje pri

kupovini ili retenciji. Međutim, stvarni cilj marketinga jeste da promeni ponašanje ljudi, te stoga metrike treba da budu fokusirane na merenje stepena do kojeg se to stvarno desilo.

– Treba biti fokusiran na tržište: udeo u tržištu je ključna metrika za merenje performansi brenda. Međutim, udeo u tržištu po svakom segmentu je daleko korisniji nego jednostavni udeo u ukupnom tržištu, zato što to ne pomaže da se proceni da li definisana strategija utiče na ponašanje određenih grupa potrošača na koje organizacija cilja. Fokusiranje na udeo u tržištu znači i da organizacija uzima u obzir trendove na tržištu, kao i performanse i aktivnosti konkurenata.

– Treba primeniti alate: kao što je već rečeno, ekonometrija predstavlja korisnu metodologiju da se identifikuju doprinosi svakog elementa marketing miksa kod brenda. Postoje i metode koje pomažu da se identifikuju grupe potrošača koje su u potencijalnoj opasnosti da ih preotme konkurencija ili grupe potrošača koje mogu biti zainteresovane za novog dobavljača.

– Tržišna pozicija nasuprot tržišnog rasta: neki troškovi marketinga služe samo za održavanje tekuće tržišne pozicije, dok su drugi namenjeni rastu udela u tržištu. Važno je razlikovati jedne od drugih i, shodno tome, koristiti one metrike koje to mogu da postignu.

Pored toga što obezbeđuje metodu za identifikaciju strategije, aktivnosti i metrika za svaki ključni tržišni segment, ovaj model omogućuje i koristan proces revizije, tj. kontrolne liste, kako bi se obezbedilo da kompanije identifikuju i pokriju sva glavna pitanja za razvoj odgovarajuće strategije i mera koje su neophodne. Za ocenu i upravljanje brendom u nastavku je dat sažetak glavnih tačaka koje treba pokriti. A one su:

- Da li je tim koji se bavi razvojem strategije metrika dovoljno reprezentativan i da li je ovlašćen da rezultate pretvori u aktivnosti?
- Da li proces ima sponzora u višoj upravljačkoj strukturi i podršku na nivou upravnog odbora?
- Koji korporativni ciljevi bi mogli da se nađu pod uticajem strategije marketinga?
- Da li je definicija marketinga koju koristi organizacija dovoljno široka da uključuje sve tačke dodira sa potrošačima?
- Da li postoji detaljna segmentacija tržišta (ne samo potrošači organizacije – ovde je test izdržljivosti pokazao da bi segmenti još uvek postojali iako vaša kompanija ne bi), te da li su identifikovani ključni segmenti potrošača za koje je organizacija najviše zainteresovana u nekoj budućoj strategiji?
- Da li analiza segmentacije uključuje profile relevantnih potrošača, te da li je ona identifikovala njihove detaljne potrebe?
- Da li su ciljevi i aspiracije kompanije jasno definisali svaki segment?
- Da li postoje strategije za ostvarenje ovih aspiracija?
- Da li je kompanija identifikovala polazne osnove neophodne za delovanje u svakom segmentu (kvalifikacioni faktori)?
- Da li kompanija zna šta potrošači očekuju od jednog lidera na tržištu u svakom segmentu (faktori konkurentne prednosti)?

- Da li je kompanija identifikovala način na koji će zadovoljiti potrebe tržišta na najefikasniji način (faktori produktivnosti)?
- Da li su identifikovane sve potrebne aktivnosti kako bi se donela strategija za svaki segment?
- Da li su svi potrebni timovi u potpunosti uključeni u razvoj aktivnosti, te da li su te aktivnosti uključene u njihove planove?
- Da li su utvrđeni i procenjeni unutrašnji i spoljni resursi neophodni za ostvarenje ovih aktivnosti?
- Da li se može proceniti uticaj ovih aktivnosti na tržišne performanse?
- Da li su identifikovane sve potrebne metrike u svakoj fazi ovog procesa?
- Da li konačna lista metrika određuje ko će videti svaku pojedinačnu metriku i ko je odgovoran da preduzme potrebnu korektivnu aktivnost?⁹¹

Jedna organizacija koristila je sledeći okvir da kategorizuje potpunu listu metrika:

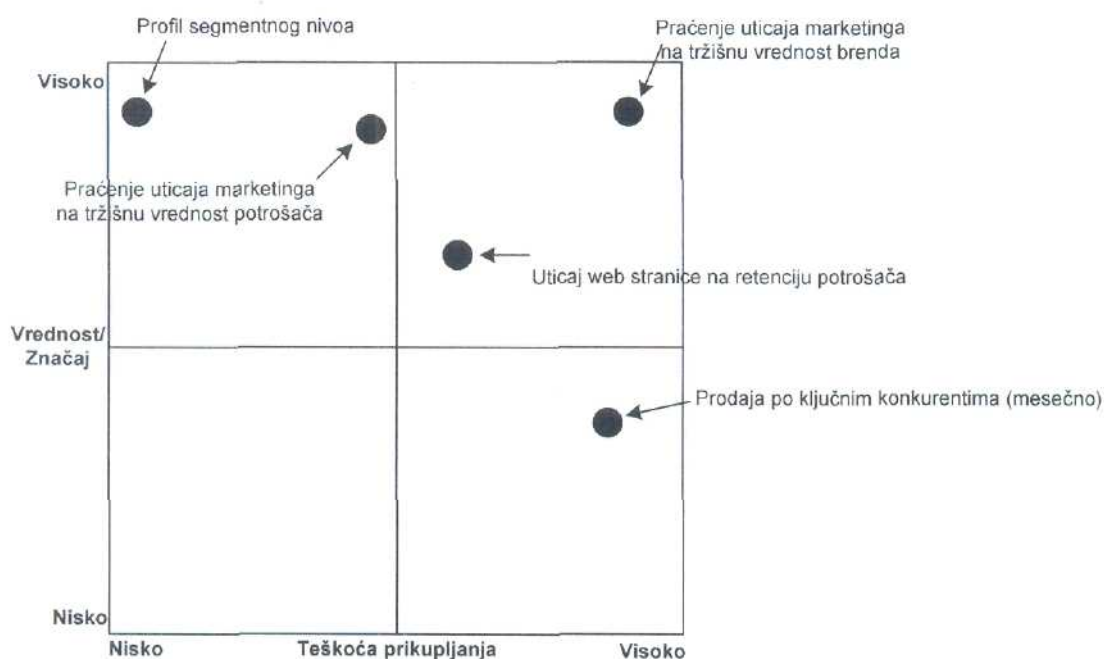
- *Stvari koje mi implementiramo*: to su metrike koje se već koriste ili je njihov razvoj u toku. One su se uglavnom sastojale od mera koje su korišćene da prate performanse poslovanja – uglavnom dobijene iz istraživanja tržišta, zadovoljstva potrošača, internih finansijskih mera i podataka iz privrede.
- *Ono što znamo želimo da imamo*: ovo su metrike identifikovane u modelu ovog procesa, a smatraju se najhitnijima za praćenje ključnih strategija i promena na tržištu, a nisu bile skupljane u datom trenutku. Na primer, dok kompanija vrši monitoring celog tržišta, ne prikupljaju se podaci na nivou tržišnog segmenta. Neophodne metrike bi se ovde razvile kao deo procesa implementacije strategije.
- *Ono što ne radimo a verovatno bi trebalo da radimo*: ovo su metrike koje su bile od pomoći, ali za koje je, posle detaljnog razmatranja, odlučeno da nisu neophodne ili vredne da se za sada u njih ulažu resursi. Revizija potrebe za ovim metrikama mogla bi biti uključena kao aktivnost u odgovarajućoj fazi budućih planova.
- *Ono što ne znamo i verovatno nećemo znati*: konačna kategorija pokrivenih metrika koje bi bile ili teške ili relativno skupe za prikupljanje u odnosu na vrednosti dobijene od preduzetog merenja. One bi mogle biti predmet istraživanja ili bi mogle predstavljati neki poslovni slučaj.

Alternativni format koji je koristila jedna druga kompanija jeste matrica sa četiri polja, prikazana na slici 8-11. Ona prikazuje vrednost (ili važnost celokupne strategije) implementacije neke metrike na osnovu nivoa težine u prikupljanju podataka potrebnih za generisanje te metrike.

U prikazanim primerima kreiranje profila potrošača za svaki segment ima visoku vrednost i lako bi se ostvario – jednostavnom klaster analizom rezultata iz mesečnih istraživanja tržišta, koristeći podatke već prikupljene upitnikom. Takođe, u radu pomoću Metričkog modela merenje uticaja celokupne strategije na tržišnu vrednost potražnje brenda ocenjeno je kao važno merenje. Međutim, lakše je primeniti merenje

⁹¹ M. McDonald, P. Mouncey „Marketing Accountability“, Kogin Page, 2011, str. 208.

uticaja na tržišnu vrednost potrošača nego na tržišnu vrednost brenda, te je stoga bolje primeniti ovu prvu meru. U poređenju sa ovim, prikupljanje podataka o prodaji ključnog konkurenta na mesečnom nivou je teško, a ne predstavlja veliku vrednost. Možda bi bilo lakše prikupljati podatke na bazi dužih vremenskih intervala, možda samo na godišnjem nivou. Konačno, iako je prilično teško izmeriti uticaj razvoja websajta na retenciju potrošača, njegova važnost sugerije da je potrebno da se ovim pitanjem pozabavimo u strategiji metrika.



Slika 8-11. Provera stvarne situacije⁹²

Prikazivanje svih ovih predloženih metrika na ovaj način pomaže kod određivanja prioriteta strategije metrika. Konačni i ključni šablon prikazan je u tabeli 8-9. On sažima dogovorenu listu metrika za svaki segment i pokriva: metrike segmenta, impakt-faktore i aktivnosti.

Ključna pitanja na koja treba odgovoriti za svaku metriku jesu:

- *Kako će ovo biti izmereno i šta je izvor?* Na primer, to bi moglo da bude neko određeno ispitivanje tržišta, interni informacioni sistem menadžmenta itd.
- *Da li se podaci koji obezbeđuju metriku prikupljaju sada ili će oni biti prikupljeni u budućnosti?* Ako će se prikupljati u budućnosti, kada će početi merenje?
- *Kada i koliko često će biti vršena merenja?* Na primer, merenje udela u tržištu i profili segmenata mogu da se mere na osnovu kvartalnih ispitivanja potrošača; merenje prosečnog vremena u kojem se odgovara na pozive u *call*-centru ili merenje

⁹² Preuzeto iz: L. Binet, P. Field „Marketing in the Era of Accountability“, WARC/IPA, London 2007.

zadovoljstva potrošača može se vršiti na bazi mesečnih ispitivanja.

– *Da li će metrika biti sirova mera ili će biti izvedena ili oblikovana iz jednog ili više skupova podataka?* Modeli bazirani na ekonometriji mogu se koristiti da se identifikuje najbolji miks kanala oglašavanja; pokazatelji rezultata se mogu izračunati na bazi podataka iz ispitivanja zadovoljstva potrošača; tržišna vrednost potrošača se može stalno preračunavati u zavisnosti od proizvodnog miksa koji oni koriste; udeo u tržištu može jednostavno da bude odgovor na pitanje o upotrebi određenog brenda u okviru ispitivanja potrošača.

– *Ko je odgovoran za prikupljanje ili izvođenje određene mere?* Utvrđivanje odgovornosti je od vitalnog značaja – da li je za ovo odgovoran marketinški tim ili drugi delovi preduzeća, te da li je postignut dogovor o ovoj odgovornosti?

– *Ko vidi metrike?* Važno je identifikovati ko u organizaciji vidi svaku od dogovorenih metrika i u kojem obliku. Na primer, da li je ona input za sistem uravnoteženih pokazatelja (*balanced scorecard*) ili panel podataka za upravni odbor (*board-level dashboard*), ili nju koristi samo marketinški tim da izmeri neku određenu aktivnost, kao što je kampanja oglašavanja? Dok marketinški tim koristi set metrika da bi izmerio efikasnost promotivne ili oglašivačke kampanje, upravni odbor gleda samo kvartalne izveštaje o udelu u tržištu.

Primer prikazan u tabeli 8-10 pokazuje tri metrike za praćenje promena na nivou segmenta za brend, ukupna veličina segmenta, udeo u tržištu kompanije i glavnih konkurenata, i obim prodaje. Udeo u tržištu je onaj za koji je naznačeno da se o njemu podnose kvartalni izveštaji na nivou upravnog odbora.

8.5.5. Kontinuitet sistema sa metrikama brenda

Značaj upotrebe uspešnog sistema metrike brenda je u tome da može da pokaže njegov uticaj na performanse poslovanja i, da na kraju, taj sistem postane alat na koji menadžment može da se osloni kako bi maksimizirao uspehe performansi brenda i poslovanja.

Izgradnja brenda nije trošak već investicija u budućnost brenda i kompanije. Ako se ne može stalno pokazati uticaj brenda na neto profit, verovatno će postojati problem da se natera viši menadžment da prihvati izgradnju brenda kao sistem. Mora da se demonstrira dodatna vrednost od izgradnje brenda koju ona direktno ima na neto profite i performanse poslovanja.

Ključno za otkrivanje vrednosti brenda je razumevanje kako se troši novac da se izgradi brend i kakav je odnos brenda i potrošača. Ovo razumevanje će omogućiti da se u nekim oblastima smanje troškovi a da se u drugim povećaju i na taj način optimiziraju odnosi potrošača sa brendom. Ovo bi trebalo da rezultira u priliv više novca u neto rezultate.

Tabela 8-10. Konačna lista metrika
 Naziv segmenta: Mala i srednja preduzeća (SMEs) do 1 miliona funti prometa godišnje

Metrika (naziv)	Kako se meri/ izvor	Prikupljanje (sada/kasnije)	Učestalost	Formula	Ko meri	Ko vidi	Ko deluje
Metrike segmeta							
Veličina segmenta	Podaci o istraživanju tržišta u toj grani	Prikupljaće se od kraja aprila	Mesečno	Bruto iznos na bazi podataka iz uzorka	Odeljenje za istraživanje tržišta	Direktor/ menadžer marketinga	Marketing
Udeo u tržištu	Podaci o istraživanju tržišta u toj grani	Prikupljaju se sada	Mesečno	Obi m/v redno st izračunata i z % i prosečne pondirane vrednosti po prodaji	Odeljenje za istraživanje tržišta	Odbor (kvartalno), menadžment za marketing	Menadžment za marketing i prodaju
Prodaja	Podaci o transakcijama	Prikupljaće se na nivou segmenta od kraja oktobra	Nedeljno	Sastavljeni od proširenih podataka o profilu potrošača	Tim za marketinšku bazu podataka	Menadžment za marketing i prodaju	Tim za prodaju
Metrike impakt-faktora							
Isporuka sutradan (CAF)	- Statistika logistike - Ispitivanje o zadovoljstvu potrošača - Tajni kupci	- Od septembra -Od maja -Od maja	- Dnevno - Kvaral no - Kvartalno	- Izvedeni iz statistike isporuke - Direktno (%) - Direktno	- Odeljenje za logistiku - Odeljenje za istraživanje tržišta - Odeljenje za istraživanje tržišta	Administracija, logistika, marketing, prodaja, menadžment za potrošačke usluge	Administracija, logistika
Metrike aktivnosti							
24/7 Internet stranica	- Zahtevani standard - Poseta sajtu - Narudžbe - Troškovi po narudžbi	Iz impementacije	- Kvaral no - Dnevno - Dnevno - Mesečno	- Ispitivanje potrošača i tajnih kupaca - Interna statistika	Odeljenje za istraživanje tržišta Tim za prodaju	IT administracija, porođaja, marketing	IT i administrativna odeljenja

Metrika brenda pomaže da se identifikuju područja na koja novac treba da bude fokusiran.

Aktivnosti na koje smo fokusirani u vezi sa tačkama dodira brenda moraju da budu direktno povezane sa povećanjem vrednosti brenda, što treba da bude podstaknuto strategijom poslovanja i brenda. Ta strategija treba da istakne područje odnosa brend – potrošač koje treba da se popravi, ojača, izgradi i jake strane koje najbolje mogu da se iskoriste. Na bazi ovih starteških odluka, izabraće se aktivnosti koje najviše mogu da dodaju vrednost brendu, a izbor metrika brenda a posebno marketinško-finansijskih indikatora će pomoći da demonstrirate uticaj na performanse biznisa.

Naravno, važno je držati se određenih pravila:

- Meriti konzistentno tokom cele godine. Merite svoj brend najmanje dva ili tri puta godišnje, ali se trudite da merenje vršite kvartalno. Na ovaj način ćete imati stalnu sliku pulsa na tačkama dodira koje aktivirate, uticaj svake od njih, kao i mogućnost da popravite kurs delovanja ako je potrebno. Jedina opasnost od ovako čestog merenja je da ukoliko se rezultati ne vide dovoljno brzo, može se desiti da ključna aktivnost tačke dodira brenda može da se stalno proteže u svim merenjima. Da bi se ublažile ove vrste reakcija, odredite rok do kada se očekuje da će se obaviti merenje i koliko magnitudu promena treba očekivati;

- Odrediti redovno vreme i mesto da prezentujete rezultate menadžmentu. Bez redovnih prilika da menadžmentu pokažete rezultate vašeg rada na izgradnji brenda i da im pomognete da razumeju odnose koji postoje između aktivnosti oko različitih tačaka dodira brenda i metrika, biće malo razloga i načina da demonstrirate kako brend dodaje vrednost celoj organizaciji. Pored ovoga, redovne prezentacije nude i pouzdani put da se poveća finansiranje ili da se pomeri fokus aktivnosti, za šta je najčešće potrebna saglasnost višeg menadžmenta;

- Uvek dopustiti miks kvalitativnih i kvantitativnih metrika. Većina metrika može da ima kvantitativni prizvuk tako da bi trebalo da možete da vidite da li napredujete. Međutim, čisto kvantitativne mere vam nikada neće dati potrebno bogatstvo i dubinu informacija da napravite promene. Samo kvalitativni podaci najverovatnije neće biti prihvatljivi na sastancima višeg menadžmenta. Vaš cilj je da nađete pravi miks za ono što pokušavate da ostvarite;

- Uvek pokazati mere u odnosu na vaše ključne konkurente. Sve metrike koje koristite moraju da se mere preko celog brenda i najmanje dva konkurentna brenda. Bez ovih informacija radićete u vakumu i upoređivati svoje performanse samo sa svojim prošlim performansama;

- Meriti u odnosu na više grupa potrošača. Sve metrike koje koristite moraju da budu merene kod sadašnjih, potencijalnih i izgubljenih potrošača. Mada je uvek važno da znate šta ste to uradili da zadobijete lojalnost potrošača, podjednako je važno da razumete zašto je potrošač napustio vaš brend i okrenuo se nekom drugom, kao i kako potencijalni potrošači ocenjuju vaš brend kada su u stanju donošenja odluke o kupovini u

realnom vremenu;

– Izveštaji moraju biti jednostavni. Procesi koje ste koristili da merite metrike mogu da budu izuzetno interesantni vama, kao što to mogu da budu i svi statistički podaci koje ste skupili, ali to je samo buka za većinu višeg izvršnog rukovodstva. Razmislite o sažetku izveštaja prateći sledeće:

1. Šta je metrika?
2. Kako smo radili po toj metriki?
3. Kako stoje naše performanse u odnosu na naše prošle performanse i u odnosu na konkurenciju?
4. Kako naše performanse stoje u odnosu na naše postavljene ciljeve i zadatke?
5. Koje implikacije i aktivnosti treba preduzeti na bazi informacija dobijenih ovom metrikom?
6. Koji treba da bude naš sledeći cilj za tu metriku?

Jedan od najboljih načina da metrički sistem brenda nastavi da raste je da se uspostavi eksterno savetodavno telo za metrike koje bi se sastojalo od niza dragocenih i važnih potrošača. Ovo omogućava da se ima ugrađen mehanizam za redovna merenja, grupa potrošača koji su intimno uključeni u uspeh i napredak brenda, i ono što je najvažnije, posvećenost višeg menadžmenta da metrike učine redovnim delom poslovnog uspeha i procesa.

Uspostavljanje metričkog sistema brenda za kompaniju nije luksuz; to je potreba. Zapravo, neophodno je povezati tačke dodira brenda i performanse biznisa, upravljati svim tačkama dodira brenda, mudro trošiti novac za izgradnju brenda, permanentno pratiti kako napreduje rad na izgradnji brenda. Sve ovo pretpostavlja da bude usvojen sistem metrike brenda u kompaniji.

Sa solidnim sistemom metrike brenda na delu, ustanoviće se potrebne veze koje su nedostajale, a koje povezuju investicije, aktivnosti u vezi sa tačkama dodira, uspeh brenda i, na kraju, uspeh biznisa.

GLAVA 9. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Strategijsko upravljanje, kao izuzetno značajan segment menadžmenta, zasnovano je na informacijama koje se odnose na ukupne poslovne aktivnosti preduzeća, i šta više, na informacijama koje nastaju kao posledica reakcije preduzeća na kompleksnost okruženja u kome deluje. Cilj strategijskog upravljanja je željno pozicioniranje preduzeća na tržištu, bolje raspoređivanje ograničenih resursa, kao i izgradnja permanentnih prednosti u odnosu na druga preduzeća i poslovne konkurente.

Suštinu marketinškog procesa predstavlja građenje brenda u svesti konzumenata. Neki menadžeri veruju da brend poseduje jedinstveni identitet i kvalitete koji ga izdvajaju u okviru njegovog preduzeća ili naziva proizvoda. U svesti potrošača, nema razlike između preduzeća ili naziva proizvoda i naziva brenda. Naziv brenda nije ništa više od jedne reči u svesti, čak i ako je u pitanju specijalna vrsta reči.

Stoga će osnovni predmet istraživanja doktorske disertacije biti identifikovanje marketing i finansijskih indikatora koji su ključni za strategijsko upravljanje brendom. U tom cilju, kao predmet istraživanja javlja se i merenje ovih indikatora za donošenje odluka o brendu.

Međutim, s obzirom da je merenje performansi brenda samo proces u okviru ukupnog sistema upravljanja, ne može se merenje performansi brenda posmatrati izolovano u odnosu na celinu procesa upravljanja preduzećem. Tim pre, što vrlo često određene novine i unapređenja sistema merenja zahtevaju i određene promene u postojećem sistemu upravljanja, ali i obratno.

Rad je potvrdio postavljenu osnovnu hipotezu „da se kvalitetno strategijsko upravljanje brendom mora zasnivati na spektru marketinških i finansijskih indikatora“.

U tom cilju, kroz istraživanje je:

- izvršeno identifikovanje relevantnih marketinških i finansijskih indikatora za ocenu uspešnosti brenda i donošenja strategijskih odluka o brendu,
- sveobuhvatno teorijsko i praktično prezentovanje pre svega, savrmenih teorijsko-metodoloških koncepata merenja marketing i finansijskih indikatora brenda i modela za vrednovanje brenda,

- prikazani različiti scenariji poslovnih odluka na osnovu marketing i finansijskih indikatora brenda kroz primenu metode poslovne simulacije, po scenariju „šta-ako“,
- dokazana veza između ukupnog ukupnog strategijskog upravljanja preduzećem i strategijskog upravljanja brendom kao najvažnijeg „predmeta“ strategijskog upravljanja uopšte.

Kroz rad su dokazane i tri postavljene posebne hipoteze.

Tačnije, profitabilnost kao osnovna ciljna funkcija preduzeća, realizuje se preko manje, veće ili minusne profitabilnosti proizvoda i usluga preduzeća, stvorenih i osmišljenih da postanu „brend“. Dostizanjem nekog proizvoda ili usluge nivoa „brenda“ znači i ostvarenje dobrih finansijskih efekata. Stoga, strategijsko upravljanje brendom koje znači identifikovanje ključnih marketing i finansijskih indikatora, upravljanje tim indikatorima i posebno važno donošenje odluka o brendu na osnovu uvažavanja ovih indikatora, jesu preduslovi profitabilnosti brenda. Na ovaj način su dokazane dve posebne hipoteze.

U radu je dat i jedan kvantitativni pristup ovim indikatorima sa elementima njihovih mogućih specifičnih težina, što je rezultat postavljenje treće hipoteze. No potrebno je na ovom polju ovaj model dalje razrađivati i unapređivati.

Marketing i finansijski indikator odlikavaju celokupno stanje i položaj jednog brenda, viđeno sa aspekta njegovog finalnog rezultata, a što znači sa aspekta potrošača, jer je poslovni uspeh determinisan od strane potrošača, a mnogo manje od strane proizvođača.

Ignorisanje merenja marketing i finansijskih indikatora brenda najčešće rezultira ignorisanjem proizvoda ili usluge od strane kupaca, ili povlačenjem sa tržišta pod uticajem jake konkurencije.

Donošenjem odluka na bazi marketing i finansijskih indikatora treba da se sagledaju i naglase šanse i izazovi preduzeća i sugerišu akcije, mere i odluke za unapređenje i dostizanje superiornih performansi.

Upravo iz ovog razloga proces strategijskog upravljanja brendom, trebalo bi da bude kreiran i apliciran da omogućava realizaciju postavljenih ciljnih indikatora povećanja ukupne uspešnosti (efikasnosti i efektivnosti) preduzeća.

Stvaranje uspešnog brenda za sobom povlači spajanje različitih elemenata na jedinstven način – proizvod ili usluga mora biti visokog kvaliteta i adekvatan za potrebe potrošača, naziv brenda mora biti privlačan i u skladu sa kupčevim sagledavanjem proizvoda, pakovanje, promocija, formiranje cene i svi drugi elementi moraju slično da zadovolje testove adekvatnosti, privlačnosti i razlikovanja.

Postavljanjem uočljive razlike između proizvoda putem brendiranja i razvoja franšize lojalnih kupaca, marketari stvaraju vrednost koja može da se prevedu u finansijsku dobit za organizaciju. Realnost je, da najvrednija imovina koju mnoge organizacije imaju možda nije opipljiva imovina, kao što su: postrojenja, oprema i

nekretnine, već neopipljiva imovina: veštine menadžmenta, marketing, finansijska i operativna ekspertiza i najznačajnije, sami brendovi.

Maloprodaja može da pozicionira sopstvene brendove korišćenjem svog naziva radnje, stvaranjem novih naziva ili nekom kombinacijom ta dva. Tako su mnogi distributeri, naročito u Evropi, u stvari uveli sopstvene brendove, koje oni prodaju uz (nekada čak i umesto) proizvođačkih brendova. Ti proizvodi, na koje se upućuje kao na *brndove radnji* ili na brendove *sa privatnom oznakom*, nude drugi način maloprodaji da uvećaju lojalnost kupaca i ostvare veće marže i profite.

Suštinu marketinškog procesa predstavlja građenje brenda u svesti konzumenata. Neki menadžeri veruju da brend poseduje jedinstveni identitet i kvalitete koji ga izdvajaju u okviru njegove kompanije ili naziva proizvoda. U svesti potrošača, nema razlike između kompanije ili naziva proizvoda i naziva brenda. Naziv brenda nije ništa više od jedne reči u svesti, čak i ako je u pitanju specijalna vrsta reči. Naziv brenda je imenica, i to lična imenica. Svaka i bilo koja lična imenica predstavlja brend bez obzira da li je u posedu individualca, korporacije ili zajednice.

Brend predstavlja prepoznatljiv skup elemenata (ime, logo, simbol, dizajn, poruku) koji identifikuju i diferenciraju: organizacije, proizvode, usluge, mesta, osobe i ideje i stvaraju jedinstvene racionalne i emocionalne asocijacije, verovanja i očekivanja kupaca. Elementi brenda služe za diferenciranje i identifikaciju proizvoda. Ono što je ključno u konceptu brenda je da ovi elementi mogu imati različite forme i mogu izazivati različite emotivne, kulturne i racionalne asocijacije. Sa aspekta komunikacije, brend predstavlja segment psihološke veze između kompanije i kupaca.

Osnovna razlika između brenda i proizvoda je ta da brend poseduje neku „dodatnu vrednost“. Brend ne obuhvata samo funkcionalne karakteristike proizvoda, već uključuje njegove dodatne attribute, koji su stvarni, iako neopipljivi. Brend se opisuje kao proizvod koji ima dodatne dimenzije i karakteristike, po kojima se razlikuje od ostalih proizvoda koji zadovoljavaju istu potrebu. Ove razlike mogu biti: 1) Racionalne i opipljive – performanse proizvoda i 2) Simboličke, emocionalne i neopipljive – ono što brend predstavlja.

Dodatne vrednosti su rezultat dobro osmišljene strategije koja pozicionira brend u svesti kupaca. Brend postaje prepoznatljiv po skupu dodatnih vrednosti koje pruža. Brend se može graditi na funkcionalnim karakteristikama proizvoda, pa u skladu sa tim, njegovi komunikacijski programi naglašavaju performanse. Konkurentska prednost se može graditi na načine koji nisu vezani za proizvod, odnosno na dodatnim vrednostima, razumevajući motive i želje kupaca i kreirajući odgovarajuće imidže. Dakle, svaki brend treba da ima neku diferentnu prednost u odnosu na konkurenciju koja će biti osnova pozicioniranja. Kreiranje diferentnih prednosti vodi jasnim i pozitivnim asocijacijama vezanim za brend.

Za strategijsko odlučivanje o brendu, kao ključnu aktivnost strategijskog upravljanja brendom, važno je uspostavljanje sistema upravljačkog računovodstva, tačnije

sistema poslovnih izveštaja o brendu. Ovakav jedan sistem izveštaja je razvijen i prezentiran u radu – doktorskoj disertaciji i na neki način agregira marketinške i finansijske indikatore, omogućujući procenu i ocenu brenda, te odlučivanje o sledećim poslovnim potezima o brendu.

Modelovanje sistema marketinških i finansijskih indikatora brenda sa naznačenim fazama, problemima, preduslovima i tehnikama dato je u tezi kao rezultat prethodnih analiza i istraživanja. Isto tako, naznačeni su i dalji pravci u istraživanju ove problematike, a koji su pre svega sadržani u pokušaju kvantifikacije tzv. marketinško-mentalnih indikatora brenda, te u usavršavanju modela za ocenu brenda na osnovu značajnosti svakog marketinškog i finansijskog indikatora i testiranja ovog modela na dovoljnom broju slučajeva radi dokaza njegove korektnosti i održivosti.

LITERATURA

- Aaker D: "Managing the brand Equity: Capitalizing on the Value of the Brand Name, Thee Free Press, New York, 1991.
- Amastrong G, Kotler P: „Marketing – An Introduction“, Prentice Hall, New Jersey, 2000.
- Baker J: "The Role of the Environment in Marketing Services: The Consumer Perspective", The Services Challenge, Chicago, IL: American Marketing Association, 1986.
- Baker M: „Marketing Theory“, Business Press, London, 2000.
- Bartol K, Martin D: „Management“, Mc Graw-Hill Book Company, New York, 2004.
- Bengtsson A, Servais P: "Co-branding on industrial markets" Industrial Marketing Management, 2005.
- Bennett R: „International Marketing“, Kogan Page, London, 2005.
- Berkowitz, Kerin, Rudelius: „Marketing“, Irwin, Homewood, 1989.
- Berman B, Evans J.R: "Retail Management: A Strategic Approach", Prentice Hall, 1995.
- Burnett J, Moriarty S: "Introduction to Marketing Communications: An Integrated Approach", Prentice-Hall, New York, 1998.
- Burns K.B: "The Art and Science of Retail Renewal, McKinsey Quarterly, No.2, 1997.
- Burt S, Mellahi K, Jackson P, Sparks L: "Retail Internationalization and Retail Failure", International Review of Retail, Vol. 12, 2002.
- Cohen W: „The Marketing Plan“, John Wiley & Sons, Inc., New York, 2001.
- Currah A, Wrigley N: "Networks of Organizational Learning and Adoption in Retail TNCs", Global Networks, 4 (1), 2004.
- Curry D: „The New Marketing Research Systems – How to Use Strategic Database Information for Better Marketing Decisions“, John Wiley & Sons Inc., New York, 2001.
- Davies A: „The Strategic Role of Marketing“, McGraw-Hill, Beograd, 2006.
- Dawson J, Larke R, Mukoyama M: "Strategic Issues in International Retailing", Routledge, London, 2006.

- Dawson J: "Strategy and Opportunism in European Retail Internationalization, *British Journal of Management*, 12 (4), 2001.
- Day G. S: „Strategic Marketing Planning“, West Publishing Company, 1994.
- Day G: „Market Driven Strategy: Processes for Creating Value“, Free Press, New York, 2003.
- Dess G., Lumpkin T., Eisner A., Hali L., Taylor S. „Strategijski menadžment“, Data Status, Beograd, 2007.
- Douglas S, Craig C.S: „Globalna marketing strategija“, Grmeč, Beograd, 1997.
- Doyle P, Bridgewater S: „Innovation in Marketing“, Butterworth Heinemann, Boston, 1998.
- Doyle P: „Marketing Management and Strategy, Prentice-Hall, London, 2005.
- Ducroq C: "La nouvelle distribution", Dunod, Paris, 2003.
- Duncan J: "Principles of Advertising&IMC", McGraw Hill, Irwin, New York, 2005.
- Ellsworth J, Ellsworth M.V: „Marketing on the Internet“, John Wiley&Sons, Inc, 2006.
- Engel J, Warshaw M, Kihnear T: „Promotional strategy“, Irwin, Illinois, 2003.
- Enis B.M, Cox K.K, Mokwa M.P: „Marketing Classics: A Selection Of Influential Articles“, VIII ed., 1995.
- Eroglu S.A, Machleit K: "Atmospheric factors in the Retail Environment: sight, sounds and smells", *Advances in Consumer Research*, Vol. 20, 1993.
- Ettensen R: "Brand name and Country of Origin: Effects in the Emerging Market Economies of Russia, Poland and Hungary", *International Marketing Review* 5, 1993.
- Evans J. R, Berman B: „Principles of Marketing“, III ed., 1995.
- Evans J.R, Berman B: „Marketing“, John Wiley & Sons Inc, 2004.
- Evans P.B, Wuster T.S: "Blown to Bits: How the New Economics of Information Transforms Strategy", Harvard Business School Press, Boston, 2000.
- Feig B: „Winning Marketing Strategies“, Prentice Hall, Paramus, 1999.
- Filipović V, Kostić – Stanković M: „Marketing menadžment“, FON- Menadžment, Beograd, 2007.
- Filipović V, Kostić – Stanković M: „Odnosi s javnošću“, FON- Menadžment, Beograd, 2008.
- Fill C: "Marketing communication", FT Prentice Hill, Harlow, 2005.
- Florida R, Kenny M: "Transfer and Replication of Organizational Capabilities", Oxford University Press, 2002.
- Greer T.W: „Cases in Marketing Orientation – Analysis and Problems“, WORD ed., 2002.
- Gregory G. Dess, G. T. Lumpkin, Alan B. Eisner „Strategijski menadžment – Teorija i slučajevi“, treće izdanje, Data Status, Beograd, 2007.
- Hanić H: „Upravljanje marketingom“, Beogradska bankarska akademija, Beograd, 2008.

Hibbert E: „Marketing Strategies in International Business“, McGraw Haal Book Company, London, New York, 1989.

Hines T, Bruce M: ”Fashion Marketing – Contemporary Issues”, Butterworth Heinemann, Oxford, 2001.

Hollensen S: ”Global Marketing – A Decision-oriented approach”, Prentice Hall, London, 2007.

Hoosear J. V: ”Fame and Fortune”, Brand Management, Focus, 2006.

Hutt D. M, Speh W. T: „Business Marketing Management“, fifth Edition, The Dryden Press, New York, 1995.

Jobber D, Fahy J: “Osnovi marketinga”, Data Status, Beograd, 2006.

Jobber D: „Principles and Practice of Marketing“, McGraw-Hill Book Company, London, 2003.

Johansson J.K: ”Ettensen R: ”Negativ Country of Origin Effects: the Case of the New Russia”, Journal of International Business Studies 25, 1994.

Johnson M: „Managing in the Next Millennium“, Butterworth Heineman, 1995.

Jović M.: „Međunarodni marketing“, Savremena administracija, Beograd, 1999.

Keegan W.J: Moriarty S.E., Duncan T.R.: „Marketing“, II ed., 1995.

Keegan W: „Global Marketing Management“, Prentice-Hall and Thompson, 2005.

Keller K. L: ”Strategic Brand Management”, Prentice Hall, New Jersey, 2003.

Kerin R: Peterson R.A.: „Strategic Marketing Problems: Cases and Comments“, VII ed., 1995.

Kostić – Stanković M: „Integracija komunikacijskih aktivnosti marketinga i odnosa s javnošću“, Doktorska disertacija, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2003.

Kotler P, Keller Ph.D: “Marketing management”, Twelfth edition, New Jersey, Pearson Education, Prentice Hall, 2005.

Kress G: „Marketing Research“, McGraw-Hill Book Company, London, 2005.

Mackintosh E, West S, Saegert S: ”Two studies of Crowding in Urban Public Spaces” Environment and Behaviour, Vol. 7, 1975.

Maričić B: „Ponašanje potrošača“, Savremena administracija, Beograd 1994.

McDonald M, Dunbar I: “Market Segmentation”, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, 2005.

McDonald M: „Marketing Strategies: New Approaches, New Techniques“, Pergamon, Oxford, 1995.

McGoldrick P: “Retail Marketing”, The McGraw-Hill Companies, London, 2002.

Mehrabian A, Russell J.A: ”An Approach to Environmental Psihology”, Cambridge, MA: MIT Press, 1974.

Mellahi K, Jackson P, Sparks L: ”An Exploratory Study into Failure in Successful organizations”, British Journal of Management, Vol. 13, 2002.

Milislavljević M: „Marketing“, Savremena administracija, Beograd, 2004.

Mullins J, Walker O, Larreche J. C: “Marketing management – A Strategic

- Decision Making Approach”, McGraw Hill, Irwin, New York, 2005.
- Nisbett R. E: "The Geography of Thought", Free Press, New York, 2003.
- Onkvisit S, Shaw J.J: "International Marketing: Analyses and Strategy, Macmillan, London, 1999.
- Pahalad C.K, Ramaswamy V: "The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customers", Harvard Business School Press, Boston, 2004.
- Parasuraman A, Berry L.L, Zeithaml V.A: "Guidelines for Conducting Service Quality Research", Marketing Research, December, 1990.
- Peppers D, Rogers M: "The One-To-One Future", Piatkus Press, New York, 2003.
- Petkovic G: „Modeli za donošenje odluka u trgovini“, Ekonomski fakultet Beograd, 1998.
- Podnar K, Golob U: "CSR expectations: the focus of corporate marketing, Corporate Communications", International Journal, 2007.
- Porter M: „Competitive Advantage“, The Free Press, New York, 1985.
- Quelch J.A, Harding D: "Brands Versus Private Labels: Fighting to Win", Harvard Business Review, 1996.
- Rakita B: „Međunarodni marketing“, Ekonomski fakultet, Beograd, 2005.
- Rossiter J, Percy L: „Advertising Communications & Promotion Management“, Irwin McGraw-Hill, Boston, 2004.
- Russ F, Kirkpatrick C: „Marketing“, Little, Brown and Company, Boston, 1992.
- Sadleir W: "Tempus Entertainment, "Tempus Entertainment Unpublished Business Plan, Phoenix, 2006.
- Saffiv L. and Tarrant J: „Power Public Relations“, NTC Publishing Group, Lincolnwood, 1994.
- Schneiderman I.P: "New Retailers' old Tricks", Women's Wear Daily, September, 1997.
- Shimp T: „Advertising, Promotion and Supplemental Respects of Integrated Marketing Communications“, The Dryden Press, Fort Worth, 2004.
- Smith W.R: „Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies“, Journal of Marketing, Vol. 21, July 1986.
- Solomon M.R, Rabolt N.J: "Consumer Behavior in Fashion", Prentice Hall, New Jersey, 2004.
- Sparling K: „Quality Assurance in Marketing“, McGraw-Hill Book Company, London, 1994.
- Spies K, Hesse F, Loesch K: "Store Atmosphere, mood and Purchasing Behaviour", International Journal of Research in Marketing, Vol. 14, 1997.
- Stanton W.J: „Fundamentals of Marketing“, Mc Graw-Hill, New York, 2005.
- Tai H.C.S, Fung A.M.C: "Application of an Environmental Psychology Model to In-store Buying Behaviour", The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, Vol. 7, 1997.

Thomassen L, Lincoln K, Aconis A: "Retailization: rand Survival in the Age of Retailer Power", Kogan Page, London 2006.

Tony B. and Walters P. G: „Global Marketing Management“, Allyn and Bacon, Boston, 2002.

Tungate M: "Fashion Brands – Branding Style from Armani to Zara", Kogan Page, London, 2004.

Vežjak D: „Međunarodni marketing“, Savremena administracija, Beograd, 1995.

Vračar D: „Strategije tržišnog komuniciranja“, Privredne vesti „Europublic“ Beograd, 1996.

Waldrop J: "Educating the Customer", American Demographi8c, September, 1991.

Walters D, Hanrahan J: "Retail Strategy, Planning and Control", Macmillan Business, 2000.

Weirich H, Koontz H: „Management: A Global Perspective“, McGraw-Hill, Inc. 1993.

Wilson I: „Marketing interfaces“, Pitman publishing, London, 1994.

Wolny J.P, Webb W.S: "Mass Customisation as an Individualised Value Delivery System", Retailing 2000 – Launching the New Millenium, Proceedings of the AMS/ACRA Conference, Vol. IX, Colubbus: American Collegiate Retailing Association

Wreden N: "Profit Brand – How to Increase the Profability, Accountability and Sustainability of Brands", Kogam Page, London, 2005.

Wrigley N, Coe N.M, Currah A: "Globalizing Retail: Conseptualizing the Distribution-based Transnational Corporation (TNC), Progress in Human Geography, 29 (4), 2005.

Žarkić-Joksimović N: „Finansijski menadžment“, FON-Management, Beograd, 2006.

Doyle P: „Marketing Management and Strategy, Prentice-Hall, London, 2005.

Evans J.R, Berman B: „Marketing“, John Wiley & Sons Inc, 2004.

Fill C: „Marketing communication“, FT Prentice Hill, Harlovv, 2005.

McDonald M, Dunbar I: „Market Segmentation“, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, 2005.

Tungate M: „Fashion Brands – Branding Style from Armani to Zara“, Kogan Page, London, 2004.

PRILOZI

PREGLED SLIKA

Broj	Naziv slike	Glava	Strana
2-1	Aktuelna strategija nekog preduzeća delom je proaktivna, delom reaktivna	2. Strategijsko upravljanje preduzećem	19
2-2	Tradicionalno utvrđivanje ciljeva	2. Strategijsko upravljanje preduzećem	26
2-3	Koraci programa menadžment pomoću ciljeva	2. Strategijsko upravljanje preduzećem	27
3-1	Integrišuća strategija za kreiranje dodatne vrednosti	3. Brend kao predmet strategijskog upravljanja	37
3-2	Proces strateškog brend menadžmenta	3. Brend kao predmet strategijskog upravljanja	38
3-3	Ključni koncepti u izgradnji vrednosti brenda	3. Brend kao predmet strategijskog upravljanja	41
3-4	Nivoi odlučivanja o brendiranju	3. Brend kao predmet strategijskog upravljanja	43
3-5	Tri opcije brenda	3. Brend kao predmet strategijskog upravljanja	45
3-6	Prednosti i nedostaci poslovanja sa trgovačkom markom sa aspekta trgovine i proizvođača	3. Brend kao predmet strategijskog upravljanja	47
3-7	Model strategijskog upravljanja tržišnim pozicioniranjem	3. Brend kao predmet strategijskog upravljanja	53
3-8	Vrste konkurencije	3. Brend kao predmet strategijskog upravljanja	54
3-9	Instrumenti marketinške komunikacije	3. Brend kao predmet strategijskog upravljanja	57
4-1	Matrica BCG-a	4. Marketinški indikatori za ocenu brenda	72
4-2	Svest, stavovi i korišćenje: hijerarhija efekata	4. Marketinški indikatori za ocenu brenda	81
4-3	Šematski prikaz simuliranog testa tržišta i projekcija obima	4. Marketinški indikatori za ocenu brenda	84
5-1	Tradicionalni grafikon rentabiliteta (praga rentabilnosti)	5. Finansijski indikatori za ocenu brenda	112
5-2	Grafikon doprinosa preko praga rentabilnosti	5. Finansijski indikatori za ocenu brenda	113
5-3	Alternativni oblik grafikona rentabilnosti kroz doprinos	5. Finansijski indikatori za ocenu brenda	113
5-4	Grafikon profita	5. Finansijski indikatori za ocenu brenda	114

Broj	Naziv slike	Glava	Strana
5-5	Grafikon profita sa prikazom promena u fiksnim troškovima	5. Finansijski indikatori za ocenu brenda	115
5-6	Grafikon profita sa prikazom promena u odnosu na doprinos	5. Finansijski indikatori za ocenu brenda	116
5-7	Grafik profita više proizvoda	5. Finansijski indikatori za ocenu brenda	117
5-8	Grafikon praga rentabilnosti	5. Finansijski indikatori za ocenu brenda	118
5-9	Grafički prikaz prelomne tačke i margine sigurnosti	5. Finansijski indikatori za ocenu brenda	120
5-10	Piramida racia	5. Finansijski indikatori za ocenu brenda	122
6-1	Globalna vrednost preduzeća tokom vremena	6. Vrednovanje brenda (procena vrednosti brenda)	128
6-2	Vrednost nematerijalnih sredstava po sektorima	6. Vrednovanje brenda (procena vrednosti brenda)	128
6-3	Kategorije nematerijalnih sredstava	6. Vrednovanje brenda (procena vrednosti brenda)	129
6-4	Pristup Brand-Finance	6. Vrednovanje brenda (procena vrednosti brenda)	132
6-5	Finansijski efekat tržišne vrednosti brenda za svaku pojedinačnu interesnu grupaciju	6. Vrednovanje brenda (procena vrednosti brenda)	133
6-6	Odnos između snage brenda i njegovog sadržaja	6. Vrednovanje brenda (procena vrednosti brenda)	138
6-7	Model merenja vrednosti marke (Brand Finance)	6. Vrednovanje brenda (procena vrednosti brenda)	140
7-1	Stablo odlučivanja bez verovatnoća	7. Poslovno izveštavanje kao osnova za strategijsko odlučivanje o brendu	150
7-2	Krive korisnosti	7. Poslovno izveštavanje kao osnova za strategijsko odlučivanje o brendu	152
7-3	Model procesa razvoja proizvoda i stvaranja brenda	7. Poslovno izveštavanje kao osnova za strategijsko odlučivanje o brendu	159
7-4	Izveštavanje u sistemu poslovnog odlučivanja	7. Poslovno izveštavanje kao osnova za strategijsko odlučivanje o brendu	161
8-1	Pokretači interesa u merenju performansi marketinga	8. Ključni pokretački faktori u strategiji menadžmenta	173
8-2	Unutrašnji i spoljni benefiti brenda	8. Ključni pokretački faktori u strategiji menadžmenta	176
8-3	Točak tačke dodira	8. Ključni pokretački faktori u strategiji menadžmenta	178

Broj	Naziv slike	Glava	Strana
8-4	Procenjivanje tačaka dodira i strateškog procesa	8. Ključni pokretački faktori u strategiji menadžmenta	180
8-5	„Sigma“ marketing menadžment kontrolna tabla	8. Ključni pokretački faktori u strategiji menadžmenta	191
8-6	Evolucija tržišne vrednosti brenda (prema Gordonu et al. 1994)	8. Ključni pokretački faktori u strategiji menadžmenta	193
8-7	Korišćenje objekta brenda da bi se informisali o drugim strateškim prioritetima	8. Ključni pokretački faktori u strategiji menadžmenta	194
8-8	Najuticajnije mere kod određivanja performansi brenda	8. Ključni pokretački faktori u strategiji menadžmenta	198
8-9	Metrike dodira tačaka brenda	8. Ključni pokretački faktori u strategiji menadžmenta	202
8-10	Proces metričkog modela marketinga: dovršetak celokupne strategije metrika	8. Ključni pokretački faktori u strategiji menadžmenta	208
8-11	Provera stvarne situacije	8. Ključni pokretački faktori u strategiji menadžmenta	211

PREGLED TABELA

Broj	Naziv tabele	Glava	Strana
3-1	Koristi od postojanja brenda	3. Brend kao predmet strategijskog upravljanja	40
3-2	Prednosti i nedostaci alternativa u brendiranju	3. Brend kao predmet strategijskog upravljanja	44
4-1	Metrika u odnosu na konstrukciju, razmatranje i svrhu	4. Marketinški indikatori za ocenu brenda	67
4-2	Tržište malih gradskih automobila	4. Marketinški indikatori za ocenu brenda	73
4-3	Tržišni udeo: mali gradski automobili	4. Marketinški indikatori za ocenu brenda	74
4-4	Odgovori ispitanih potrošača	4. Marketinški indikatori za ocenu brenda	85
4-5	Izračun projektovanog obima	4. Marketinški indikatori za ocenu brenda	88
4-6	Objedinjena analiza: cena i veličina mobilnog telefona	4. Marketinški indikatori za ocenu brenda	96
5-1	Prodaja, troškovi i marže	5. Finansijski indikatori za ocenu brenda	104
5-2	Odnos između marži i <i>markup-a</i>	5. Finansijski indikatori za ocenu brenda	105
6-1	<i>Klase nematerijalnih sredstava</i>	6. Vrednovanje brenda (procena vrednosti brenda)	130
6-2	Maksimalni skor za svaki od sedam faktora snage (po Interbrandu, Birkin 1994.)	6. Vrednovanje brenda (procena vrednosti brenda)	138
6-3	BrandBeta standardna bodovna shema	6. Vrednovanje brenda (procena vrednosti brenda)	144
7-1	Razlike između upravljačkih informacionih sistema i sistema za podršku odlučivanju	7. Poslovno izveštavanje kao osnova za strategijsko odlučivanje o brendu	153
7-2	Finansijski izveštaj u vidu plana priliva i odliva novca i predviđanja (projekcije) profita	7. Poslovno izveštavanje kao osnova za strategijsko odlučivanje o brendu	161
7-3	Plan novčanih tokova	7. Poslovno izveštavanje kao osnova za strategijsko odlučivanje o brendu	162
7-4	Pregled visine finansijskih sredstava angažovanih u pojedinim oblicima i ostvareno u odnosu na planirano	7. Poslovno izveštavanje kao osnova za strategijsko odlučivanje o brendu	162
7-5	Finansijska sredstva u odnosu na	7. Poslovno izveštavanje	163

	alternativne proizvode	kao osnova za strategijsko odlučivanje o brendu	
7-6	Izveštaj za procenu vrednosti preduzeća	7. Poslovno izveštavanje kao osnova za strategijsko odlučivanje o brendu	164
7-7	Prodaja i tržišni udeo „Naš brend“	7. Poslovno izveštavanje kao osnova za strategijsko odlučivanje o brendu	166
7-8	Relativni tržišni udeli	7. Poslovno izveštavanje kao osnova za strategijsko odlučivanje o brendu	166
7-9	Prodaja, tržišni udeo, relativni tržišni udeo i profit	7. Poslovno izveštavanje kao osnova za strategijsko odlučivanje o brendu	167
7-10	Obim, troškovi i jedinični troškovi	7. Poslovno izveštavanje kao osnova za strategijsko odlučivanje o brendu	168
7-11	Jedinične cene, profiti i udeo na tržištu	7. Poslovno izveštavanje kao osnova za strategijsko odlučivanje o brendu	169
8-1	Finansijski izveštaji	8. Ključni pokretački faktori u strategiji menadžmenta	183
8-2	Marketing metrika	8. Ključni pokretački faktori u strategiji menadžmenta	184
8-3	Profitabilnost kupca	8. Ključni pokretački faktori u strategiji menadžmenta	184
8-4	Ponašanje i svest potrošača	8. Ključni pokretački faktori u strategiji menadžmenta	184
8-5	Prihod „Sigma“	8. Ključni pokretački faktori u strategiji menadžmenta	186
8-6	„Sigma“ marketing i kanal metrike	8. Ključni pokretački faktori u strategiji menadžmenta	186
8-7	Metrika profitabilnosti maloprodaje „Sigma“ proizvođača	8. Ključni pokretački faktori u strategiji menadžmenta	187
8-8	Tržišni trendovi za brendove sa popustom i potrošnju: Suit Tobacco kompanija	8. Ključni pokretački faktori u strategiji menadžmenta	188
8-9	Dodatna metrika	8. Ključni pokretački faktori u strategiji menadžmenta	188
8-10	Konačna lista metrika	8. Ključni pokretački faktori u strategiji menadžmenta	213

BIOGRAFIJA AUTORA

Kandidat mr IVA JOKSIMOVIĆ rođena je 21.10.1981. godine u Beogradu. Republika Srbija, gde je završila osnovnu školu i tri godine Filološke gimnazije. Četvrtu godinu gimnazije završila je u SAD. Po završetku srednje škole upisala je Nottingham Trent University, na kome je diplomirala 2004. godine na smeru za Marketing. U toku semestra boravila je na American Business School u Parizu, a imala je i obaveznu praksu u trajanju od jednog meseca posle svake godine studija, koju je obavila u Komercijalnoj banci u Beogradu, Pall Zilleri u Milanu i Delta sportu u Beogradu.

Kontinuitet obrazovanja nastavila je na Fakultetu organizacionih nauka na posle diplomskim magistrskim studijama, smer Odnosi s javnošću i multimedijalne komunikacije, gde je i magistrirala 2008.godine, sa temom: „STRATEGIJA IZGRADNJE I POZICIONIRANJE BRENDA ZASNOVANA NA INTERNACIONALNIM MALOPRODAJNIM MREŽAMA“.

Od jula 2005. godine zaposlena je u kompaniji Delta sport, gde je radila na uvođenju i pozicioniranju brendova is oblasti sporta (NIKE), (COSTA-COFFE), i mode (ZARA, ALDO, MONSOON, NEW LOOK, ASSESORIZE). Trenutno se nalazi na poziciji regionalnog marketing menadžera za modne brendove.

Govori, čita i piše engleski, francuski i italijanski jezik.

Izjava o autorstvu

Potpisani-a _____ Iva Joksimović _____
Broj indeksa _____

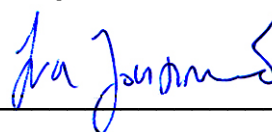
Izjavljujem

da je doktorska disertacija pod naslovom
**STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE BRENDOM NA OSNOVU MARKETING I
FINANSIJSKIH INDIKATORA**

- Rezultat sopstvenog istraživačkog rada,
- da predložena disertacija u celini ni u delovima nije bila predložena za dobijanje bilo koje diploma prema studijskim programima drugih visokoškolskih ustanova,
- da su rezultati korektno navedeni i
- da nisu kršio/la autorska prava I koristio/la intelektualnu svojinu drugih lica.

Potpis doktoranda

U Beogradu, 15.02.2013.

 _____

Izjava o istovetnosti štampane i elektronske verzije doktorskog rada

Ime i prezime autora _____ Iva Joksimović _____
Broj indeksa _____
Studijski program _____
Naziv rada **STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE BRENDOM NA OSNOVU
MARKETING I FINANSIJSKIH INDIKATORA**
Mentor Dr Vinka Filipović, red.prof. Fakulteta organizacionih nauka

Potpisani/a _____ Iva Joksimović _____

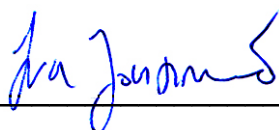
Izjavljujem da je štampana verzija mog doktorskog rada istovetna elektronskoj verziji koju sam predao/la za objavljivanje na portalu **Digitalnog repozitorijuma Univerziteta u Beogradu**.

Dozvoljavam da se objave moji lični podaci vezani za dobijanje akademskog zvanja doktora nauka, kao što su ime i prezime, godina i mesto rođenja i datum odbrane rada.

Ovi lični podaci mogu se objaviti na mrežnim stranicama digitalne biblioteke, u elektronskom katalogu i u publikacijama Univerziteta u Beogradu.

Potpis doktoranda

U Beogradu, 15.02.2013.



Izjava o korišćenju

Ovlašćujem Univerzitetsku biblioteku „Svetozar Marković“ da u Digitalni repozitorijum Univerziteta u Beogradu unese moju doktorsku disertaciju pod naslovom:

STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE BRENDOM NA OSNOVU MARKETING I FINANSIJSKIH INDIKATORA

koja je moje autorsko delo.

Disertaciju sa svim priložima predao/la sam u elektronskom formatu pogodnom za trajno arhiviranje.

Moju doktorsku disertaciju pohranjenu u Digitalnim repozitorijum Univerziteta u Beogradu mogu da koriste svi koji poštuju odredbe sadržane u odabranom tipu licence Kreativne zajednice (Creative Commons) za koju sam se odlučio/la.

1. Autorstvo
2. Autorstvo – nekomercijalno
3. Autorstvo – nekomercijalno – bez prerade
4. Autorstvo – nekomercijalno – deliti pod istim uslovima
5. Autorstvo – bez prerade
6. Autorstvo – deliti pod istim uslovima

(Molimo da zaorkužite samo jednu od šest ponudjenih licenci, kratak opis licenci dat je na poledjini lista).

U Beogradu, 15.02.2013.

Potpis doktoranda

