

Časopis za marketing teoriju i praksu  
Quarterly Marketing Journal

# marketing®



**Dušan Marković, Branko Rakita,  
Stefan Arsić, Nikola Momčilović**  
MOTIVI I PERSPEKTIVE INTERNACIONALIZACIJE  
KINESKIH AUTO KOMPANIJA –  
STUDIJE SLUČAJA GEELY I GREAT WALL  
Prospects and Motives of Internationalization of China's Auto Companies –  
Case Studies Geely and Great Wall

**Vesna M. Milanović, Andrea D. Bučalina**  
RAZVOJNI ASPEKT KONCEPTA „ŽIVOTNA VREDNOST POTROŠAČA“  
The Development of the "Customer Lifetime Value" Concept

**Denis Tomše, Boris Snoj**  
MARKETING COMMUNICATION ON SOCIAL NETWORKS –  
SOLUTION IN THE TIMES OF CRISIS  
Marketing komuniciranje posredstvom socijalnih mreža – Rešenje u vreme krize

**Aleksandar Grubor, Nenad Đokić, Nikola Milićević**  
SPECIFIČNOSTI SEGMENTACIJE TRŽIŠTA PREHRAMBENIH PROIZVODA  
Specificities of Food Market Segmentation

**Nebojša Petković, Goran Milovanović,  
Aleksandra Anđelković**  
REPOZICIONIRANJE KOMPANIJE KREIRANJEM NOVOG BRENDA –  
POSLOVNI SLUČAJ NIŠKE MLEKARE  
Market Repositioning of a Company Through the Creation of a New Brand –  
Case Study for Niška Mlekara

**Vladimir Tatić**  
ETIČKI OSVRT NA PROBLEM POSLOVNE ŠPIJUNAŽE  
Ethical Review of the Problem Business Espionage

Volume 45

Godina / Year 2014

ISSN 0354-3471 (Štampano izd.)

ISSN 2334-8364 (Online)

UDC 339+658

Ulrich ID 1788176

COBISS.SR-ID 749828



9 1770354 1347007



**Економски факултет**

УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ

[www.ekof.bg.ac.rs](http://www.ekof.bg.ac.rs)

## UVODNIK

Glavni i odgovorni urednik Ljiljana Stanković . . . . .	99
---	----

## ČLANCI/PAPERS

<b>Motivi i perspektive internacionalizacije kineskih auto kompanija – Studije slučaja Geely i Great Wall . . . . .</b>	<b>.101</b>
<i>Prospects and Motives of Internationalization of China's Auto Companies – Case Studies Geely and Great Wall</i>	
Dušan Marković, Branko Rakita, Stefan Arsić, Nikola Momčilović	
<b>Razvojni aspekt koncepta „životna vrednost potrošača“ . . . . .</b>	<b>.113</b>
<i>The Development of the „Customer Lifetime Value“ Concept</i>	
Vesna M. Milanović, Andrea D. Bučalina	
<b>Marketing Communication on Social Networks – Solution in the Times of Crisis . . . . .</b>	<b>.131</b>
<i>Marketing komuniciranje posredstvom socijalnih mreža – Rešenje u vreme krize</i>	
Denis Tomše, Boris Snoj	
<b>Specifičnosti segmentacije tržišta prehrambenih proizvoda . . . . .</b>	<b>.139</b>
<i>Specificities of Food Market Segmentation</i>	
Aleksandar Grubor, Nenad Đokić, Nikola Milićević	
<b>Repozicioniranje kompanije kreiranjem novog brenda – Poslovni slučaj Niške mlekare. . . . .</b>	<b>.147</b>
<i>Market Repositioning of a Company Through the Creation of a New Brand – Case Study for Niška Mlekara</i>	
Nebojša Petković, Goran Milovanović, Aleksandra Anđelković	
<b>Etički osvrt na problem poslovne špijunaže. . . . .</b>	<b>.157</b>
<i>Ethical Review of the Problem Business Espionage</i>	
Vladimir Tatić	

## UPUTSTVO ZA AUTORE

Tehničko uputstvo za korišćenje sistema e-Ur: Elektronsko uređivanje časopisa . . . . .	.167
---	------

# marketing®

Časopis za marketing teoriju i praksu  
QMJ – Quarterly Marketing Journal

ISSN 0354-3471  
UDK 339+658  
Ulrich ID 1788176  
COBISS.SR-ID 749828

Volume 45; Broj/Issue 2;  
Godina/Year 2014  
QMJED 45 (2)

**PRVI PUT OBJAVLJEN** 11. aprila 1969. godine kao časopis Jugoslovenskog udruženja za marketing (JUMA) u cilju afirmacije tržišnog privređivanja, savremenog upravljanja i marketinga.

**FIRST PUBLISHED** – April 11th 1969, by Yugoslav Marketing Association – YUMA, with aim to support market-driven business practice, modern management and marketing approach in the economy.

## GLAVNI I ODGOVORNI UREDNICI (1969-2009)

[Fedor dr Roko](1969-1974)  
Milisavljević dr Momčilo (1974-1980)  
[Milanović dr Radovan](1981-1982)

## Editors-in-Chief 1969-2009

Tihi dr Boris (1983-1984)  
Vasiljev dr Stevan (1985-1990)  
[Jović dr Mile](1990-2009)

## IZDAVAČ ČASOPISA/PUBLISHER

SeMA – Srpsko udruženje za marketing  
Kamenička 6, Beograd  
Tel/Fax +381 (11) 30-21-023, 30-21-125  
e-mail: redakcija@sema.rs

## SUIZDAVAČ/CO-PUBLISHER

Ekonomski fakultet u Beogradu  
Kamenička 6, Beograd  
Tel/Faks +381 (11) 30-21-222

## OSNIVAČ ČASOPISA

Jugoslovensko udruženje za marketing (JUMA)  
(Yugoslav Marketing Association)

## FOUNDER

## IZDAVAČKI ODBOR

Prof. dr Momčilo Milisavljević (počasni predsednik SeMA-e)  
Prof. dr Branko R. Maričić (predsednik SeMA-e)  
Philip Kotler, PhD (SAD)

## EDITORIAL BOARD

Prof. dr Branislav Boričić (dekan Ekonomskog fakulteta u Beogradu)  
Prof. dr Tihomir Vranešević (Hrvatska)  
Mario Hayek, PhD (SAD)

## GLAVNI I ODGOVORNI UREDNIK

Dr Ljiljana Stanković

## EDITOR-IN-CHIEF

## REDAKCIJA ČASOPISA

Dr Christian Dianoux, CEREFIGE - University of Paul Verlaine-Metz (Francuska)  
Dr Aleksandar Đorđević, Ekonomski fakultet Beograd  
Dr Vinka Filipović, Fakultet organizacionih nauka Beograd  
Dr Hasan Hanić, Beogradska bankarska akademija  
Dr Veljko Marinković, Ekonomski fakultet Kragujevac  
Dr Galjina Ognjanov, Ekonomski fakultet Beograd  
Dr Branko Rakita, Ekonomski fakultet Beograd  
Dr Suzana Salai, Ekonomski fakultet Subotica

## EDITOR BOARD

Dr Nada Sekulovska, Ekonomski fakultet  
Univerziteta Sveti Kiril i Metodije (Makedonija)  
Dr Radoslav Senić, Fakultet za hotelijerstvo i turizam Vrnjačka banja  
Dr Boris Snoj, Ekonomsko-poslovni fakultet Maribor (Slovenija)  
Dr Ljiljana Stanković, Ekonomski fakultet Niš  
Dr Boris Tihi, Ekonomski fakultet Sarajevo (Bosna i Hercegovina)  
Dr Saša Veljković, Ekonomski fakultet Beograd  
Dr Dennis Wilcox, School of Journalism & Mass Communications,  
San Jose State University (SAD)

## SEKRETAR

Ms Jelena Čugurović

## JOURNAL ADMINISTRATION

## REDAKCIJA ČASOPISA

Ekonomski fakultet u Beogradu  
Kamenička 6, Beograd  
Tel: +381 (11) 30-21-023  
Web: www.sema.rs  
e-mail: redakcija@sema.rs

## EDITORIAL OFFICE

Objavlivanje i umnožavanje bilo kojeg dela časopisa u bilo kojem obliku podleže pismenoj saglasnosti izdavača. Stavovi autora ne odražavaju obavezno i stav redakcije. Rukopisi se ne vraćaju. Copyright © 2009 by SeMA. Sva prava zadržana.

Publishing and copying of any part of the Journal in any form subjects to written consent of the publisher. Attitudes of the authors do not necessarily reflect the attitude of the Editorial. Copyright © 2009 by SeMA. All rights reserved.

Rešenjem **Ministarstva za nauku i tehnologiju Republike Srbije** broj 451-03-396/94-02 časopis je svrstan u kategoriju publikacija od posebnog interesa za nauku.

By the decision number 451-03-396/94-02 of the **Serbian Ministry of Science and Technology** the Journal was categorized under publications of special scientific significance.

Časopis *MARKETING* je zvanična publikacija SeMA.

*MARKETING Journal* is the official publication of SeMA.

CIP - Каталогизација у публикацији  
Народна библиотека Србије, Београд

339

**MARKETING** : časopis za marketing teoriju i praksu = quarterly marketing journal / glavni i odgovorni urednik Ljiljana Stanković. - Vol. 22, br. 3/4 (1991)- Beograd : SeMa - Srpsko udruženje za marketing, 1991- (Beograd : Čugura print). - 30 cm

Dostupno i na: <http://www.sema.rs>. - Tromesečno. - Je nastavak: Marketing (Zagreb) = ISSN 0581-1023  
ISSN 0354-3471 = Marketing (Beograd, 1991)  
COBISS.SR-ID 749828



Glavni i odgovorni urednik

Ljiljana Stanković

Drugi broj naučnog časopisa *Marketing* za 2014. godinu sadrži šest radova čiji su predmet istraživanja različite teme aktuelne u marketingu.

Jedna od veoma aktuelnih oblasti istraživanja u savremenom međunarodnom marketingu su tzv. brzorastuće ekonomije. U radu *Motivi i perspektive internacionalizacije kineskih auto kompanija – studije slučaja Geely i Great Wall*, autori *Dušan Marković, Branko Rakita, Stefan Arsić i Nikola Momčilović*, istraživali su motive internacionalizacije preduzeća iz ovih ekonomija. Primenom metoda studije slučaja, analizirani su primeri preduzeća u autoindustriji kao tehnološki intenzivnoj grani, i to u Kini kao tipičnoj brzorastućoj ekonomiji. Zaključeno je da osnovni motiv internacionalizacije nije, kao u slučaju razvijenih zemalja, da bi se u inostranstvu eksploatisala konkurentska prednost sa nacionalnog tržišta, već da bi se razvile poslovne kompetencije i stekla pozitivna poslovna reputacija.

Socijalne mreže postaju sve popularnije među korisnicima, ali i marketing ekspertima koji svoja istraživanja usmeravaju na određivanje specifičnosti ovog oblika komuniciranja i identifikovanje njegovih prednosti i nedostataka u odnosu na tradicionalne kanale. U svom radu *Marketing Communication on Social Networks – Solution in the Times of Crisis*, autori *Denis Tomše i Boris Snoj* navode da oni koji se bave marketing komuniciranjem moraju biti svesni tih potencijalnih nedostaka ako žele da ispune ciljeve koji se odnose na komuniciranje putem socijalnih mreža. Sa druge strane, autori ističu da neke specifičnosti ovog oblika komuniciranja predstavljaju prednost, naročito u vreme krize, omogućavajući efektivnu komunikaciju sa korisnicima u uslovima značajne ograničenosti resursa raspoloživih za sprovođenje aktivnosti marketing komuniciranja.

Koncept „životna vrednost potrošača“ je već dugo aktuelna, ali još uvek otvorena tema istraživanja u oblasti marketinga. *Vesna Milanović i Andrea Bučalina* su, u svom radu *Razvojni aspekt koncepta „životna vrednost potrošača“*, predstavile jedan pravac razvoja ovog koncepta. Autorke su zasnovale predstavljeni pregled na radovima prezentovanim u relevantnim naučnim časopisima i evoluciju „životne vrednosti potrošača“ od 1980. do danas analizirale u kontekstu marketinga odnosa i upravljanja odnosima sa potrošačima. Njihova namera je da radom popularizuju ovaj koncept i podstaknu njegovu primenu i dalja istraživanja.

U oblasti ponašanja potrošača, popularna su istraživanja usmerena na profilisanje potrošača na tržištu prehrambenih proizvoda. Međutim, rezultati ovih istraživanja su neusaglašeni, kako ističu *Aleksandar Grubor, Nenad Đokić i Nikola Milićević*. Oni u svom radu *Specifičnosti segmentacije tržišta prehrambenih proizvoda* identifikuju i uzrok ovog stanja, utvdivši da postoji neusklađenost korišćenih osnova i deskriptora tržišnih segmenata. Kao moguće rešenje za problem izbora adekvatnih osnova za segmentaciju tržišta, autori predstavljaju Model totalnog kvaliteta hrane. Prikazan je i instrument segmentacije tržišta zasnovane na aspektima stila života u vezi sa ishranom i opisana je primena ovog instrumenta u različitim zemljama.

Promene u okruženju navode kompanije da se opredeljuju za repozicioniranje kao strategijsku opciju. Jedan od načina za sprovođenje ove strategije je kreiranje brenda, što je osnovna tema rada autora *Nebojše Petkovića, Gorana Milovanovića i Aleksandre Anđelković*. U radu *Repozicioniranje kompanije kreiranjem novog brenda – poslovni slučaj Niške mlekare*, autori na osnovu primarnih i sekundarnih podataka opisuju uvođenje brenda „Vedro“ u proizvodni portfolio ove kompanije, kroz specifične aktivnosti usmerene na kreiranje novog logoa,

redizajniranje pakovanja proizvoda, unapređenje kvaliteta, širenje asortimana i promenu nivoa informisanosti potrošača.

Poslovna etika je oblast čije postavke menadžment organizacije mora imati u vidu prilikom sprovođenja poslovnih aktivnosti. Između ostalog, poštovanje moralnih normi i načela utiče i na imidž i reputaciju organizacije. U svom radu *Etički osvrt na problem poslovne špijunaže*, Vladimir Tatić polazi od razmatranja ovih, i pitanja odnosa lične odgovornosti i društvenog i poslovnog morala. Nakon toga, autor usmerava istraživanje na izazovni problem etičkog normiranja poslovne špijunaže koja se sve češće koristi u cilju prikupljanja informacija koje predstavljaju jedan od najznačajnijih resursa današnjice, osnovu za ostvarivanje konkurentske prednosti i postizanje poslovnih ciljeva preduzeća.

Od osnivanja časopisa *Marketing*, Redakcija nastoji da objavljuje radove kako teoretičara, tako i praktičara marketinga i srodnih područja. Promovisanje najnovijih naučnih otkrića, ali i iskustava iz prakse, je naš trajni zadatak. Časopis Marketing je otvoren za radove autora iz različitih obrazovnih i istraživačkih ustanova i poslovnih organizacija, i nastaviće praksu publikovanja rezultata njihovih istraživanja.

## Motivi i perspektive internacionalizacije kineskih auto kompanija – Studije slučaja Geely i Great Wall

Dušan Marković, Branko Rakita,  
Stefan Arsić, Nikola Momčilović

**Rezime:** Početak 21. veka obeležile su krupne socio-ekonomske promene. Jedna od glavnih promena u ovom periodu je rastući značaj brzorastućih ekonomija. Među ovim zemljama se posebno izdvaja Kina. Zbog ubrzanog ekonomskog rasta povećao se broj i konkurentski značaj multinacionalnih kompanija iz Kine. Fenomen kineskih multinacionalnih kompanija, koji je novijeg datuma, ne može u potpunosti biti objašnjen ranijim teorijama o multinacionalnim kompanijama. Ranije teorije su se bazirale na institucionalnom kontekstu razvijenih zemalja i poslovnim karakteristikama njihovih multinacionalnih kompanija. Motivi internacionalizacije preduzeća iz Kine i ostalih brzorastućih ekonomija su u određenoj meri drugačiji. U ovom radu biće analizirani motivi internacionalizacije kineskih preduzeća u tehnološki intenzivnoj grani, kao što je auto industrija. Rad će se bazirati na dve studije slučaja: 1) auto kompanije Geely i 2) auto kompanije Great Wall. Rezultati studija slučaja pokazuju da tradicionalna pretpostavka da kompanije internacionalizuju poslovanje kako bi i u inostranstvu eksploatisale konkurentsku prednost koju poseduju na domaćem tržištu, u ovom slučaju ne važi. Glavni motiv internacionalizacije kineskih auto kompanija je da razviju poslovne kompetencije i steknu pozitivnu poslovnu reputaciju.

**Ključne reči:** Internacionalizacija, Kina, auto industrija, kompetencije, konkurentnost

### UVOD

Svetska ekonomija je od početka 21. veka doživela radikalne promene koje je bilo teško predvideti. Ove promene su nastale delovanjem većeg broja međuzavisnih faktora. Jedan od glavnih faktora koji je preoblikovao svetsku ekonomiju je ubrzani ekonomski rast Kine. U periodu od 2002. do 2012. godine GDP po paritetu kupovnih snaga Kine se uvećao 2,7 puta, sa 3.979 milijardi USD na 10.748 USD (<http://databank.worldbank.org>). U ovom periodu Kina je po ekonomskoj snazi postala druga država u svetu. Najnovija istraživanja Svetske Banke ukazuju na mogućnost da već 2014. godine Kina, prema GDP po paritetu kupovnih snaga, bude najveća svetska ekonomija. Ekonomski razvoj Kine u prethodnom periodu bio je generisan ubrzanim prilivom stranih direktnih investicija i rastom izvoza. Strane direktne investicije u Kinu (bez Hong Konga) su u periodu od 2007. do 2013. godine porasle sa nešto preko 83 milijarde na 127 milijardi američkih dolara. Kina je posle SAD najveći primalac stranih direktnih investicija, što je na kraju 2013. godine činilo 8,7% stranih direktnih investicija na svetskom nivou (UNCTAD, 2013, str. 214). Kineski izvoz robe i usluga je najveći na svetskom nivou, a na kraju 2012. godine dostigao je 2.239 milijardi USD. Kina generiše preko 11% svet-skog izvoza robe i preko 4% svet-skog izvoza usluga (<http://stat.wto.org>).

Vodeći se Vernonovom teorijom o životnom ciklusa proizvoda (Vernon R., 1966, str. 190-207) pojedini ekonomisti su u prošlosti smatrali da će Kina dugo vremena ostati samo „svetska radionica“ sa jeftinom radnom snagom. Po ovim mišljenjima, ekonomski razvoj Kine bio je posledica priliva stranih direktnih investicija i izvoza jeftinih radno intenzivnih proizvoda. Ovakvi stavovi postoje i danas u nešto izmenjenom obliku. Stavovi da kineska preduzeća ne mogu da stvaraju radikalne već samo inkrementalne inovacije (Abrami R., Kirby C.W., McFarlen F.W., 2014, str. 107 - 11) se argumentuju kolektivističkom kulturom i sistemom obrazovanja u Kini. Međutim, primeri uspešnih kineskih kompanija u tehnološki intenzivnim granama (Lenovo, Mindray, Huawei, Haier i sl.) ih dovode u pitanje. Pored toga, poslednjih godina primetan je trend „povratnih inovacija“ - inovacija koje se prvo prihvataju u brzorastućim ekonomijama, a zatim bivaju prihvaćene i u razvijenim zemljama (Govindarajan V.& Ramamurti R., 2011, str. 191-205).

Kineske kompanije su poslednjih godina značajno internacionalizovale svoje poslovne operacije. U periodu od 2007. do 2012. godine kine-

ske direktne strane investicije su porasle sa 26.510 miliona USD na 84.220 miliona. U istom periodu udeo kineskih u globalnim stranim direktnim investicijama se povećao sa 1,2% na 6%. Rast internacionalizacije kineskih kompanija je praćen i unapređenjem njihovih poslovnih performansi. Tabela 1. prikazuje broj kineskih kompanija koje se nalaze na listi najvećih multinacionalnih kompanija *Fortune 500*.

**TABELA 1.** Broj kineskih kompanija na listi Fortune 500

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Kina	20	24	29	37	46	61	73	89
SAD	170	162	153	140	139	133	132	132
Japan	70	67	64	68	71	68	68	62

**IZVOR:** money.cnn.com

Podaci pokazuju da se broj kineskih kompanija na listi *Fortune 500* povećao sa 20 u 2006. na 89 u 2013. godini, skoro 4,5 puta. U istom periodu broj kompanija iz SAD je opao sa 170 na 132, dok je broj japanskih opao sa 70 na 62. Poslovni ljudi očekuju da će kineske auto kompanije u bliskoj budućnosti dobiti globalni karakter. Rezultati anketiranja direktora globalnih auto kompanija pokazuju da će od 10 kompanija za koje se očekuje da u narednih 5 godina (do kraja 2018. godine) povećaju svoje globalno tržišno učešće 5 bita iz Kine (KPMG, 2014, str. 55).

Ovaj rad istražuje motive i perspektive internacionalizacije kineskih auto kompanija. Rad se sastoji iz dve celine. U okviru prvog dela biće analizirani teorijski koncepti o multinacionalnim kompanijama, sa posebnim osvrtom na specifičnosti multinacionalnih kompanija iz Kine. U drugom delu rada analiziraćemo kineske multinacionalne kompanije u auto industriji. Ovaj deo rada baviće se perspektivama kineske auto industrije, a dve studije slučaja, Geely i Great Wall, poslužiće za analizu strategija internacionalizacije kineskih auto kompanija.

## 1. ULOGA KINESKIH MULTINACIONALNIH KOMPANIJA U GLOBALIZOVANOM POSLOVNOM AMBIJENTU

Rast značaja multinacionalnih kompanija iz brzorastućih ekonomija podstakao je istraživače da preispitaju primenljivost tradicionalnih teorija o multinacionalnim kompanijama na ove slučajeve. Prva sveobuhvatna teorija o multinacionalnim kompanijama bila je teorija *internalizacije*. Teorija internalizacije

nastoji da identifikuje koji su osnovni motivi i oblici internacionalizacije multinacionalnih kompanija. Po ovoj teoriji kompanija na domaćem tržištu može posedovati konkurentsku prednost koja proističe iz efekata ekonomije obima, menadžerskih resursa, tehnoloških rešenja, monopolske pozicije, diferenciranja i finansijske snage (Rugman A., 1980, str. 23-29). U cilju unapređenja poslovnih performansi kompanije nastoje da identifikuju i ostala tržišta na kojima mogu da eksploatišu izvore konkurentске prednosti. Teorija internalizacije ističe da se kompanije opredeljuju za strane investicije zato što postoji nesavršenost na tržištu nematerijalnih resursa koji su uglavnom izvor konkurentске prednosti (Krugman P. & Obstfeld M., 2003, str. 173).

Karakteristike nematerijalnih resursa, zbog kojih se oni ne mogu razmenjivati kroz klasične tržišne transakcije, su:

1. Nematerijalna dobra često imaju karakter javnih dobara – Primenjena na jednoj lokaciji, uz minimalne dodatne troškove, nematerijalna dobra se mogu primeniti na bilo kojoj drugoj lokaciji. Zbog ove karakteristike tržište ne može adekvatno da vrednuje nematerijalna dobra koja nisu zaštićena patentima.
2. Oportunističko ponašanje - Oportunističko ponašanje strana u transakciji je česta pojava kod nematerijalnih resursa. Vlasnik nematerijalnih dobara ne sme u potpunosti da otkrije njihove karakteristike jer će suprotna strana bez plaćanja moći da ih koristi. Nasuprot tome, kupac ne poseduje dovoljno informacija o tome šta kupuje.
3. Neizvesnost u upotrebi nematerijalnih resursa - Prodavac ne može u potpunosti garantovati kakve će efekte kupljena nematerijalna imovina imati na poslovanje kupca budući da je njena primena često skopčana sa posedovanjem određene, kako materijalne tako i nematerijalne imovine (Caves R., 1980, str. 5).

Kako bi se izbegli neželjeni rizici koji proizilaze iz komercijalnih transakcija u vezi sa nematerijalnom imovinom, a ipak ostvarili efekti od njenog korišćenja u inostranstvu, kompanije pribegavaju stvaranju filijala u različitim zemljama. Na ovaj način se tržište nematerijalnih resursa internalizuje. Internalizacija nematerijalnih resursa omogućava kontrolu nad njihovom upotrebom i umanjuje transakcione troškove, pri čemu ne utiče na efekte njihovog korišćenja.

Vrlo bliska teoriji internalizacije je tzv. *OLI* paradigma, koju je razvio *Dunning*. Osnovni elementi u paradigmati su O prednost (svojina, engl. *Ownership*), L

prednosti (lokacija, engl. *Location*) i I prednosti (internalizacija, engl. *Internalization*) (Dunning, J.H., 2000, str. 163-190). OLI paradigma polazi od pretpostavke da nivo i struktura SDI kompanije u inostranstvu zavisi od ispunjenja sledećih pretpostavki (Dunning, H. J. & Lundan M. S. 2008, str. 99):

- Od stepena u kome je kompanija ovladala jedinstvenom i trajnom O prednošću u odnosu na kompanije iz drugih zemalja. O prednost se najčešće odnosi na privilegovano posjedovanje nematerijalne imovine (Oa), sposobnost kompanije da koordinira operacije u inostranstvu (Ot), što umanjuje transakcione troškove, i prednost u „institucijama“ (Oi) koja se odnosi na jedinstvenu korporativnu kulturu, sistem upravljanja, motivisanja i sl.
- Sposobnosti kompanije da organizuje internu eksploataciju resursa koji predstavljaju O prednost, umesto da ih ustupa nepovezanim licima predstavlja tzv. I prednost. I prednost se najčešće dovodi u vezu sa superiornom organizacionom strukturom i sposobnošću da se u inostranstvo transferiše monopolski položaj po osnovu korišćenja nematerijalnih resursa.
- Kada su prethodna dva uslova ispunjena, eksploatacija resursa na datoj lokaciji će zavisi od njene razvijenosti. Stepem razvijenosti lokacije, odnosno L prednost, zavisi od posjedovanja komplementarnih resursa, razvoja institucija i sposobnosti korišćenja nematerijalnih resursa. Posjedovanje L prednosti između država određuje prisustvo kompanija sa O i I prednostima i priliv SDI.
- Konfiguracije OLI prednosti sa kojima se suočava svaka kompanija pojedinačno opredeljuje njihov odnos prema investiranju u inostranstvu, a sve u kontekstu dugoročnih interesa stejkholdera.

Sa ciljem da dodatno osvetli motive internacionalizacije multinacionalnih kompanija Alain Verbeke koristi nekoliko faktora. Po njemu na strategiju internacionalizacije utiču specifična prednost preduzeća (Firm specific advantage – FSA), lokacija (Country specific advantage – CSA), njihovo kombinovanje i komplementarni resursi od eksternih učesnika (distributeri, strateški partneri itd.) (Verbeke A., 2009, str. 4). FSA se sastoji od resursa koji se mogu lako transferisati u inostranstvo i onih koji se ne mogu transferisati u inostranstvo. Srž strategije internacionalizacije predstavlja sposobnost kompanije da kombinuje FSA, CSA i komplementarne resurse. Dodatno konkurentsku prednost multinacionalne kompanije stiču i kombinovanjem CSA različitih lokacija. Na primer, Honda

ima dva ravnopravna sedišta u Japanu i SAD, koristeći prednosti obe lokacije (Rugman, A. & Verbeke A., 2009, str. 146-178).

Nastanak i poslovne aktivnosti multinacionalnih kompanija iz Kine se ne mogu u potpunosti objasniti postojećim teorijama, ali se mogu analizirati u datom kontekstu uz pojedine specifičnosti. Specifičnost multinacionalnih kompanija iz Kine proističe iz: 1) posebne uloge državnih organa matične zemlje, 2) internacionalizacije poslovanja, uprkos neposjedovanju superiornih tehnoloških rešenja i menadžerskih znanja i 3) čestog korišćenja međunarodnih preuzimanja kao oblika internacionalizacije (Peng W. M., 2012, str. 97-107).

Nasuprot multinacionalnim kompanijama iz razvijenih zemalja gde je uticaj državnih organa na internacionalizaciju indirektna i manje vidljiva, kod kineskih preduzeća je uticaj matične države mnogo izraženiji. Politika kineskih državnih organa po pitanju internacionalizacije se vremenom menjala. Do početka 1990-ih godina kineska vlada je sa ciljem da sačuva devizne rezerve ograničavala strane investicije svojih kompanija. Krajem 1990-ih godina državni organi su u svoj plan razvoja uključili politiku podrške stranim investicijama (Luo X., Xue, Q., Han, B., 2010, str. 68-79). Nesavršenost tržišta u Kini predstavlja jedan od načina uticaja države na internacionalizaciju kineskih kompanija. „Meki krediti“ državnih banaka, povoljniji devizni kursevi i direktne subvencije predstavljaju načine na koje kineska vlada podstiče internacionalizaciju svojih kompanija (Buckley, P., Clegg, J.L., Cross, A., Voss, H., Zheng, P., 2007, str. 499-518). Nakon 2001. godine go global strategija državnih organa postoje deo dugoročnog plana razvoja koji ima za cilj da domaća preduzeća ovladaju inovativnim poslovnim i tehnološkim rešenjima (Child, J., 2009, str. 623-647).

Kineske kompanije, koje internacionalizuju svoje poslovanje, često ne poseduju vrhunska tehnološka znanja, menadžerske sposobnosti i prepoznatljive brendove na tržištu. Na osnovu ovoga zaključujemo da kineske kompanije ne poseduju element O u okviru OLI paradigme ili FSA u modelu Alaina Verbekea. Iako kineske kompanije ne poseduju adekvatne resurse, one internacionalizuju svoje poslovanje kako bi maksimalno iskoristile CSA (Country specific advantage) razvijenih zemalja (Barnard, H. 2010, str. 165-176). Stoga se može reći da je umesto posjedovanja specifičnih resursa glavni cilj kineskih multinacionalnih kompanija sticanje odgovarajućeg znanja (Mathews A.J. 2006, str. 5-27). Kineska ekonomija se odlikuje relativno neefikasnim institucijama pa je jedan od glavnih izvora konkurentске prednosti ki-

neskih kompanija sposobnost funkcionisanja u ovakvom poslovnom ambijentu. Posedujući ovaj resurs (FSA) i kombinujući ga sa malim troškovima proizvodnje u Kini (CSA), mnoge kineske kompanije se odlučuju da se internacionalizuju na bliska i slična brzorastuća tržišta (Williamson, P.A. & Ming, Z., 2009, str. 81–109). Ovu strategiju primenjuje veliki broj multinacionalnih preduzeća iz Kine zbog čega su kineska multinacionalna preduzeća više regionalnog nego globalnog karaktera (Rugman A., 2008, str. 86–106). Posebna grupa kineskih konkurenata nastoji da iskoristi prednosti lokacije (CSA) po pitanju niskih troškova proizvodnje i istraživanja i razvoja, i da izgradi prepoznatljivost brendova na tržištima razvijenih zemalja, fokusirajući se na inovacije i preciznu segmentaciju (Chattopadhyay A., Batra R, Ozsomer, A., 2012, str. 8). Ova strategija se ostvaruje kroz sistemsku primenu međunarodnih preuzimanja.

Preduzeća iz brzorastućih ekonomija koriste međunarodna preuzimanja kao instrument za sticanje strateških resursa neophodnih za uspešno konkurisanje multinacionalnim kompanijama iz razvijenih zemalja, na domaćem i inostranim tržištima, ali i da bi smanjila svoju zavisnost od institucionalnih i tržišnih promena na domaćem tržištu (Yadong, L., Tung, R., 2007, str. 481–498). Pošto su multinacionalne kompanije iz Kine kasni sledbenici na globalnom tržištu, one koriste međunarodna preuzimanja za unapređenje poslovnih aktivnosti koje doprinose efikasnosti poslovnih procesa. Istraživanja pokazuju da oko 70% međunarodnih preuzimanja usmerenih na podizanje efikasnosti ne doprinosi stvaranju vrednosti (Sun, L.S., Peng, W.M., Ren, B., Daying, Y., 2012, str. 4–14). Razlozi neuspeha kineskih međunarodnih preuzimanja se dobrim delom odnose na loše vođenje predakvizicionog procesa i manjak sposobnosti

da se preuzeta kompanija integriše u novi poslovni sistem. (Williamson, P. & Raman, A., 2011, str. 109–114). Kako bi se izborile sa problemom integracije nakon preuzimanja, mnoge kineske kompanije su se opredelile da preuzetim kompanijama iz razvijenih zemalja ostave široku autonomiju i da produže period integracije. Primena ove strategije omogućava da se menadžment „mete“ postepeno upozna sa novim modelom poslovanja, a da investitor postepeno uči od preuzetog preduzeća (Kumar N., 2009, str. 115–121). Uspešni primeri međunarodnih preuzimanja vođenih sticanjem znanja su kineske kompanije Lenovo, Geely itd. Uprkos pojedinim negativnim iskustvima (TCL – Thompson, SAIC – Ssangyong), u budućnosti se može očekivati da dođe do porasta kineskih međunarodnih preuzimanja koja su motivisana preuzimanjem znanja od strane mete.

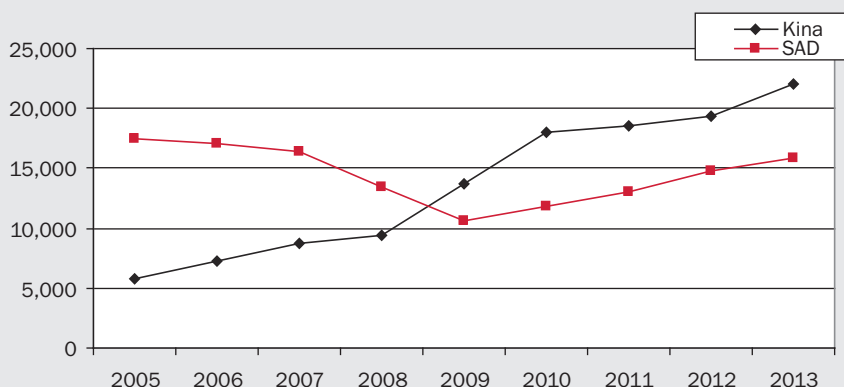
## 2. KONKURENTNOST KINESKIH AUTO KOMPANIJA NA GLOBALNOM TRŽIŠTU

### 2.1. Scenariji razvoja kineske auto industrije

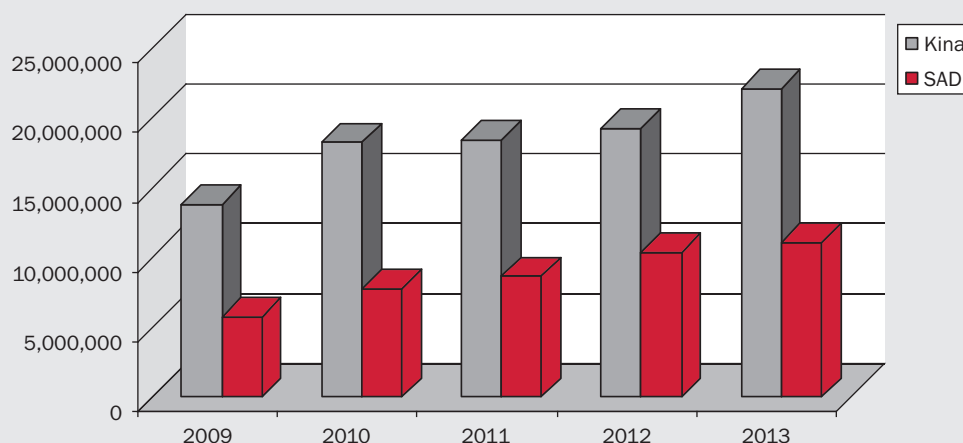
Značaj Kine za auto industriju je poslednjih godina naglo porastao. To se odnosi na Kinu kao tržište automobila, ali i Kinu kao proizvođača automobila. U 2013. godini Kina je, po broju prodatih automobila, bila najveće svetsko tržište. Tokom 2013. godine u Kini je prodato 21.984 hiljada automobila, skoro 26% svetske prodaje, što je više nego u Japanu i SAD zajedno (www.oica.net). Grafikon 1. prikazuje kretanje prodaje automobila u periodu od 2005. do 2013. godine u Kini i SAD tj. na dva najveća auto tržišta.

Pored toga što je najveće tržište, Kina predstavlja i zemlju u kojoj se proizvede najveći broj automobila.

**GRAFIKON 1.** Prodaja automobila u Kini i SAD u periodu 2005-2013. godina (u 000)



Izvor: www.oica.net

**GRAFIKON 2.** Proizvodnja automobila u Kini i SAD u periodu 2009-2013. godina

IZVOR: www.oica.net

U Kini je 2013. godine proizvedeno 22.117.000 vozila, što je predstavljalo preko 25% svetske proizvodnje (www.oica.net). Oko 40% ukupne proizvodnje u Kini čine domaći brendovi, dok se ostatak odnosi na automobile proizvedene kroz zajednička ulaganja lokalnih preduzeća i multinacionalnih kompanija iz razvijenih zemalja. Grafikon 2. prikazuje proizvodnju automobila u Kini i SAD u periodu od 2009. do 2013. godine.

Razvoj kineske auto industrije je u velikoj mjeri određen delovanjem državnih organa. Osnovu državne strategije razvoja auto industrije čini podsticanje zajedničkih ulaganja državnih proizvođača i globalnih auto kompanija. Osnovni cilj je da se na ovaj način stekne pristup tehnološkim rešenjima i *know how* iz razvijenih zemalja. Iako država i dalje dozvoljava otvaranje inostranih proizvodnih pogona samo u vidu zajedničkih ulaganja sa lokalnim kompanijama, vlada poslednjih godina primenjuje i paket mera kojima nastoji da podstakne domaće kompanije da samostalno internacionalizuju svoje poslovanje (Chu, W., 2011, str. 1235-1276). Ova strategija se naziva „hod na dve noge“. Krajem 2011. godine u Kini je poslovalo oko 150 domaćih proizvođača. Nizak stepen koncentracije domaćih proizvođača loše utiče na poslovne performanse, zbog čega je država kao cilj postavila smanjenje broja domaćih auto kompanija u bliskoj budućnosti. Uz podršku države, u Kini je u toku proces konsolidacije grane, o čemu svedoče podaci da je na listi deset najvećih preuzimanja u auto industriji u 2011. godini bilo 2 kinesko-kineska preuzimanja, po jedno u 2012. i 2013. godini (PWC, 2013, str. 10; PWC, 2012, str. 12; PWC, 2011, str. 14).

Iako je Kina najveći proizvođač automobila, njene auto kompanije na globalnom tržištu i dalje nemaju značajnije mesto. Na listi svetskih proizvođača automobila najveća kineska auto kompanija SAIC zauzima tek 15. mesto. Neka istraživanja ukazuju da trenutno kineske auto kompanije u tehnološkom smislu značajno zaostaju za liderima u grani, čak i preko 10 godina (Tao, Q.T., 2011, str. 288-294). Svesne tehnološkog zaostajanja, kineske auto kompanije su se opredelile za strategiju evolutivne internacionalizacije, postepeno osvajajući bliska brzo rastuća tržišta i prelazeći na sve složenije oblike internacionalizacije (Rakita, B. & Marković, D., 2012, str. 385-406).

Poslednjih nekoliko godina kineske auto kompanije su koristile međunarodna preuzimanja kao značajan instrument internacionalizacije. Osnovni cilj koji kompanije iz brzorastućih ekonomija žele da ostvare putem međunarodnih preuzimanja su ubrzanje internacionalizacije, preuzimanje inostranih brendova, izgradnja sopstvenog brenda, i pristup nedostajućem znanju (Chattopadhyay A. et al., 2012, str. 104). Poslednje u nizu preuzimanja je sporazum o manjinskom preuzimanju kojim kineska kompanija Dongfeng za 800 miliona evra stiče 14% akcija u francuskoj kompaniji *Peugeot – Citroen*. S obzirom na to da ima pojedine auto kompanije iz razvijenih zemalja imaju finansijske probleme i problem prekomernih kapaciteta, moguće je da će u bliskoj budućnosti doći do još neke kineske akvizicije u auto industriji (Russo, B., Tse, E., Ke, T. and Peng, B., 2009, str. 7). Kompanija BAIC je već iskazala svoje interesovanje za preuzimanje jednog brenda u SAD ili Evropi.

**GRAFIKON 3.** Proizvodnja motornih vozila (u 000) u Kini i SAD u periodu 2009-2013. godina

Kineske kompanije poseduju naprednu tehnologiju u proizvodnji ekoloških motora

<b>Da</b>	<b>Konkurentnost u proizvodnji ekoloških motora</b>	<b>“Pun Pogodak”</b>
	Tržišno učešće: <b>3%-6%</b> Profit: <b>1 – 3 milijardi</b>	Tržišno učešće: <b>7%-15%</b> Profit: <b>4 – 8 milijardi USD</b>
<b>Ne</b>	<b>Primena Hyundai strategije</b>	<b>“Podrška”</b>
	Tržišno učešće: <b>0%-3%</b> Profit: <b>0 – 1 milijardi USD</b>	Tržišno učešće: <b>3%-6%</b> Profit: <b>1 – 3 milijardi USD</b>
<b>Ne</b>		<b>Da</b>

Kineske kompanije preuzimaju jednu ili više auto kompanija iz razvijenih zemalja

**IZVOR:** Barbosa F, Hattingh D. & Kloss, M., 2010, str. 5

Konkurencija u auto industriji će u budućnosti zavisiti od sposobnosti kompanija da ovladaju tehnologijom u proizvodnji električnih i hibridnih motora, i da njihovu proizvodnju komercijalizuju. Ovladavanje proizvodnjom ekoloških vozila je od posebnog značaja za Kinu koja zavisi od uvoza nafte čije su cene relativno nepredvidive, a visok stepen zagađenja u urbanim centrima preti da postane i ekonomski problem. Petogodišnji državni plan razvoja navodi proizvodnju ekoloških automobila kao granu strateškog karaktera. Država je za period od 2010. do 2015. godine obezbedila 15 milijardi USD investicija u infrastrukturu neophodnu za ekološke automobile, a osnovni cilj je da na kraju 2015. godine u Kini bude milion ekoloških vozila (KPMG, 2012, str. 14). Prvi rezultati ove strategije nisu ohrabrujući jer su kineska preduzeća u 2011. godini proizvela samo 6.000 ekoloških vozila (Krieger, A., Rathke, P., Wang, L., 2012, str. 7)

Moguće pravce razvoja kineske auto industrije do kraja ove decenije možemo pratiti ukrštanjem sposobnosti kineskih auto kompanija da ovladaju proizvodnjom ekoloških vozila i eventualnim preuzimanjem nekog poznatog brenda iz razvijenih zemalja. Grafikon 3. prikazuje moguće modele razvoja kineske auto industrije do kraja 2020. godine.

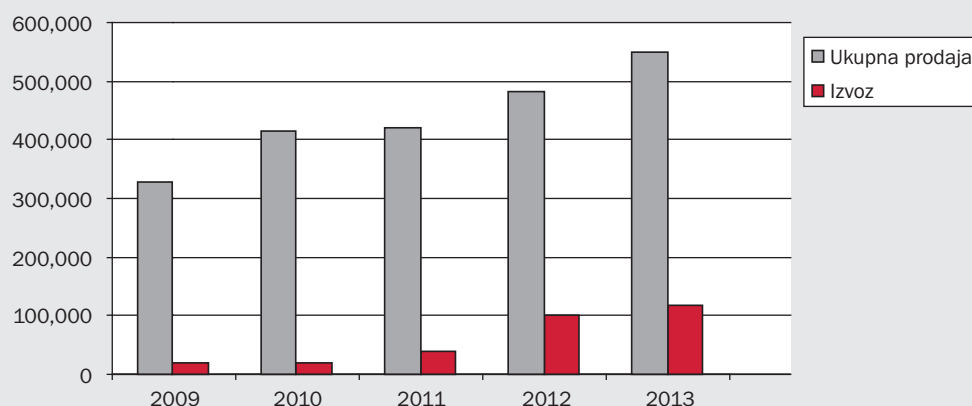
Panelisti u istraživanju McKinsey smatraju da je 40% šansi da će u ovoj deceniji kineske auto kompanije primenjivati sličnu strategiju kao i Hyundai. Sa druge strane, panelisti smatraju da postoji 10% do 15% verovatnoće da će kineske kompanije ostvariti scenario „pun pogodak“. Razvoj kineske auto industrije će zavisiti od razvoja svetske ekonomije i primenjenih

strategija restrukturiranja velikih auto kompanija iz razvijenih zemalja.

## 2.2. Upotreba međunarodnih preuzimanja kao instrumenta za ubranu internacionalizaciju poslovanja – primer kompanije Geely

Kompanija Geely je prva kineska privatna auto kompanija, a proizvodnjom automobila počela je da se bavi 1997. godine. Šesest godina nakon proizvodnje prvog automobila kompanija postaje jedan od najznačajnijih proizvođača automobila u Kini, sa tendencijom da sebi obezbedi mesto na globalnom tržištu. Prihodi od prodaje su u periodu od 2010. do 2013. godine narasli sa 3,23 milijardi USD na 4,61 milijardu USD, dok je neto profit u istom periodu uvećan sa 220 na 428 miliona USD (Blommborg Busines Week). Umesto domaćeg rastućeg tržišta, Kompanija poslednje dve godine vidi izvoz kao glavnog pokretača poslovnih performansi. Grafikon 4. prikazuje kretanje broja prodatih i izvezenih automobila Kompanije u periodu od 2009. do 2013. godine.

U 2012. i 2013. godini Kompanija je na inostranim tržištima realizovala preko 21% prodaje, što nije tipično za kineske auto kompanije. Glavna izvozna tržišta su u 2013. godini bile Rusija i Ukrajina, tako da će pravi izazov za Kompaniju biti kako da održi prodaju na ovim tržištima usled krize u Ukrajini, koja pogađa obe zemlje. Kako bi podržala dalju ekspanziju na inostrana tržišta, Kompanija je tokom 2013. godine otvorila jedan proizvodni pogon u zajedničkom vlasništvu u Belorusiji, sa ciljem da opslužuje tržište istočne Evro-

**GRAFIKON 4.** Prodaja i izvoz kompanije Geely u periodu 2009-2013. godina

IZVOR: Geely, 2013, str. 12 i 17

pe, i jedan u Urugvaju sa ciljem da opslužuje tržište Južne Amerike ([www.globaltimes.cn](http://www.globaltimes.cn)).

Prelomni trenutak u razvoju Kompanije predstavlja preuzimanje kompanije Volvo u 2010. godini, koje i danas predstavlja najveće kinesko preuzimanje u auto industriji. Za 1,8 milijardi USD Geely je preuzeo Volvo, koji je u tom trenutku bio u teškoj finansijskoj poziciji, a koji je poznat po visoko kvalitetnim i bezbednim vozilima. U 2009. godini Volvo je zabeležio neto gubitak od 650 miliona USD, da bi u 2013. godini, svega četiri godine nakon preuzimanja, zabeležio prvi pozitivan rezultat od 105 miliona EUR. Geely Volvo preuzimanje je klasičan primer kada se preuzimanje koristi kako bi kompanija napravila strategijski zaokret u poslovanju (Christensen, C., Alton, R., Rising C., Waldeck, A., 2011, str. 49-57). Preuzimanje će se odraziti na oblasti IR, proizvodnje, bezbednosti, tržišne usmerenosti i poslovne reputacije.

Zahvaljujući preuzimanju, Geely je u saradnji sa Volvom u Švedskoj otvorio naučno istraživački centar, koji trenutno zapošljava oko 200 inženjera. Ovaj centar radi na razvoju automobila C klase, pri čemu će se pojedina rešenja koristiti u proizvodnji i Volvo i Geely modela (Geely, 2013, str. 15). Pojedina tehnološka rešenja koja je Volvo posedovao u trenutku preuzimanja su već iskorišćena za unapređenje modela Geely. Plan je da uskoro počne sa radom i istraživački centar u Kini, koji bi koristio prednosti relativno jeftine i kvalitetne radne snage. Na ovaj način Geely kombinuje svoju FSA sa CSA Kine i Švedske (Rugman, A. & Verbeke A., 2009, str. 146-178). Menadžment Kompanije je uvideo da budućnost auto industrije čine električna vozila, zbog čega su preduzeti koraci da se umanjí zaostajanje Kompanije u ovom segmentu. Krajem 2013.

godine sa kompanijom Kandi je formirano zajedničko ulaganje koje za cilj ima razvoj i prodaju električnih automobila u Kini (Geely, 2013, str. 10), dok je početkom 2014. godine Geely preuzeo startup kompaniju iz Velike Britanije (<http://online.wsj.com>) koja nastoji da razvije tehnološka rešenja u proizvodnji električnih vozila.

Pre preuzimanja Volvo-a strategijski fokus Kompanije, kao i većine kompanija u Kini, bio je proizvodnja relativno jeftinih proizvoda koji po kvalitetu u određenoj meri zaostaju u odnosu na konkurente iz razvijenih zemalja. Kako bi napravila uštede u troškovima istraživanja i razvoja, Kompanija je u ovom periodu kopirala dizajnerska rešenja konkurenata. Kompanija je optuživana da je u ovom periodu sa pojedinim svojim modelima kopirala dizajnerska rešenja Toyota-e ([www.ccpit-patent.com.cn](http://www.ccpit-patent.com.cn)), Mercedes-a ([www.complex.com](http://www.complex.com)), pa čak i Rolls Royce Phantom-a ([www.dailymail.co.uk](http://www.dailymail.co.uk)). Ni u jednom od ovih slučajeva Kompanija nije sudski odgovarala. Nakon preuzimanja Volvo-a Kompanija se na tržištu pojavljuje sa novim modelima koji nisu rezultat kopiranja, a imaju izuzetno moderan i prijemčiv dizajn. Tehnološka i dizajnerska rešenja koja su stečena preuzimanjem Volvo-a su iskorišćena za unapređenje sopstvenih modela. Ovo se naročito odnosi na pitanja bezbednosti, koja predstavljaju pretpostavku ozbiljnije internacionalizacije poslovanja. Pre preuzimanja Volvo-a Geely je imao ozbiljnih problema sa standardima bezbednosti. Čak dva vozila su u tom periodu na testovima bezbednosti dobila ocenu nula od maksimalno moguće petice ([www.latinncap.com](http://www.latinncap.com) i [www.autoreview.ru](http://www.autoreview.ru)). Već 2011. godine, godinu dana nakon preuzimanja Volvo-a, model kompanije Emgrand EC7 je na Euro NCAP te-

stu bezbednosti dobio ocenu 4 od 5 (www.euroncap.com). Na ovaj način Kompanija je stekla preduslov da se sa ovim modelom pojavi na tržištu EU, što je njen srednjoročni plan. Strategijski plan je da se iskoristi pad standarda građana Evrope i modeli Gelly ponude u segmentu *value for money* na kome danas suvereno vlada Daccia iz Rumunije.

Domaće tržište Geely je iskoristio da unapredi konkurentsku poziciju Volvo-a. Budući da visoki troškovi istraživanja i razvoja zahtevaju visok obim prodaje, strateški cilj je obezbediti rast prodaje na kineskom tržištu koje se brzo razvija. Ideja je da se modeli Volvo-a pozicioniraju u premium klasi i konkurišu modelima Mercedes i Audi. U 2013. godini Volvo je u Kini prodao 61.146 vozila, što je rast od 45% u odnosu na prethodnu godinu, čime se prodaja u Kini izjednačila sa onom u SAD (najveće pojedinačno tržište). Ekspanziju u Kini su omogućila marketinška znanja o lokalnom tržištu i kanali distribucije, koje je obezbedila matična kompanija. U toku 2013. godine otvoren je pogon u Kini koji za cilj ima da opslužuje pre svega kinesko, a manjim delom i susedna tržišta. Na ovaj način modeli Volvo biće konkurentniji zbog nižih troškova proizvodnje i nepostojanja carinskih opterećenja.

Geely je iskoristio međunarodno preuzimanje kako bi napravio strateški zaokret razvoja. Međunarodno preuzimanje je iskorišćeno da se stigne do strateških resursa u situaciji kada to nije moguće internim razvojem ili kroz strateška partnerstva (Barney, J. & Tong, T., 2004, str. 57–81). Kroz međunarodno preuzimanje Kompanija kombinuje CSA Kine i Švedske, ali i svoj FSA sa FSA Volvo-a.

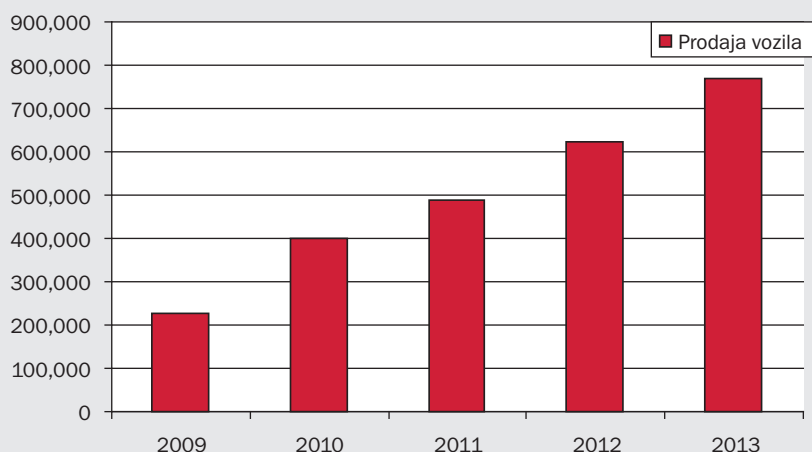
### 2.3. Inkrementalne inovacije kao osnova uspešne internacionalizacije – primer kompanije Great Wall

Kompanija Great Wall je osnovana 1984. godine. U početku, poslovanje Kompanije se odnosilo na kopiranje tehnoloških i dizajnerskih rešenja auto kompanija iz razvijenih zemalja. Već 1990. godine Kompanija se nalazila u finansijskim problema. Strategija restrukturiranja poslovanja je podrazumevala pronalaženje tržišne niše, budući da je konkurencija u proizvodnji automobila na tržištu Kine bila izuzetno oštra. Kompanija je u periodu od 1991. do 1994. godine počela proizvodnju manjih automobila i teretnih vozila. Od 1996. godine Kompanija počinje da proizvodi kamionete, koji ostaju jezgro poslovanja do danas. Ubrzo Kompanija postaje najveći proizvođač kamioneta u Kini, a počinje i sa izvozom na tržišta Bliskog istoka. Od 2008. godine Kompanija počinje sa proizvodnjom i putničkih vozila.

U 2013. godini Kompanija je ostvarila prihode od prodaje u vrednosti od 6 milijardi i 814 miliona evra, što je rast od skoro 32% u odnosu na 2012. godinu. Neto dobit je na kraju 2013. godine iznosila skoro 990 miliona evra, što je rast od skoro 45% u odnosu na 2012. godinu (<http://markets.ft.com>). Broj prodatih vozila u periodu od 2009. do 2013. godine prikazan je grafikonom 5.

U periodu od svega 5 godina Great Wall je povećao prodaju za 3.4 puta, sa 227 na 771 hiljadu vozila. Rast prodaje se uglavnom duguje rastu na domaćem tržištu, iako je Great Wall jedan od većih kineskih izvoznika automobila. Prihodi od izvoza su činili oko 9% prihoda od prodaje u 2013. godini, što je pad u odnosu na 2012. godinu kada su iznosili preko 14%. Glavna

**GRAFIKON 5.** Prodaja kompanije Great Wall u periodu 2009-2013. godina



Izvor: www.oica.net i Great Wall, 2013, str. 12

izvozna tržišta Kompanije su Rusija, Australija, Čile i Alžir. Kompanija je od samog početka poslovanja primenjivala strategiju evolutivne internacionalizacije (Rakita, B. & Marković, D., 2012, str. 385–406). Prvi korak je izvoz preko nezavisnih dilera ili prodajne mreže lokalnog partnera. Ukoliko se pokaže da tržište ima potencijal, Kompanija pristupa, samostalno ili u saradnji sa lokalnim partnerom, otvaranju montažnih fabrika. Kompanija razvija proizvodnju u Kini. Pojedina istraživanja pokazuju da su troškovi proizvodnje vozila u Kini 35% niži u odnosu na proizvodnju u razvijenim zemljama (Barbosa F. et al., 2010, str. 2). Kako bi umanjila carinske i troškove transporta, Kompanija otvara montažne pogone u pojedinim zemljama. Jedan od poslednjih je montažni pogon u Bugarskoj, u formi zajedničkog ulaganja. Kapaciteti pogona su 50.000 vozila, a Bugarska je odabrana zbog geografske pozicije, jeftine radne snage i članstva u EU.

U 2009. godini Kompanija je krenula sa investiranjem u fabriku automobila, koja će se sastojati od dva proizvodna pogona: Tianjin i Boading. Ukupna investicija iznosi oko 1,5 milijardi EUR. Pogon Tianjin ima kapacitete od 500 hiljada vozila, dok Boading ima kapacitete od milion vozila ([www.gwm.co.za](http://www.gwm.co.za)). Pogoni će sadržati tehnološka rešenja koja su interno razvijena u prethodnom periodu, ali i tehnološka rešenja kupljena od najvažnijih proizvođača opreme za auto pogone. Ono po čemu će pogoni biti specifični biće test staza od sedam kilometara i najsavremenije staze za testiranje sigurnosti, stabilnosti i izdržljivosti vozila.

Ostvareni rezultati su posledica koncepta inkrementalnih inovacija. Kompanija se opredelila da prvo izgradi snažnu bazu kompetencija, a da tek zatim povećava svoju veličinu (Jullens, J., 2013, str. 121-125). Kompanija poslednjih godina aktivno radi na privlačenju lokalnih talenata i internom kreiranju inovacija (Schmid, C., 2011, str. 25-27) ali i formiranju strateških partnerstva sa vodećim proizvođačima auto delova: Bosch, Delphi, Eaton, Coda i drugi ([www.gwm.co.za](http://www.gwm.co.za)). Kako bi iskoristila CSA drugih zemalja, Kompanija razmatra otvaranje naučno istraživačkih centara u SAD, Evropi i Japanu. U periodu od 2012. do 2017. godine Kompanija će investirati 782 miliona USD u istraživanje i razvoj, a u istom periodu biće angažovano 10.000 inženjera, od čega će 1.000 biti iz inostranstva ([www.autonewschina.com](http://www.autonewschina.com)). Unapređenje kvaliteta je doprinelo tome da četiri modela Kompanije steknu „Whole Vehicle Type Approval“ sertifikat, koji izdaje Evropska komisija ([www.gwm-global.com](http://www.gwm-global.com)). Sticanjem ovih prestižnih sertifikata Kompanija je stekla mogućnost da internacionalizuje svoje poslovanje na tržište Evropske Unije.

*Pierra Leclercq*, jedan od glavnih dizajnera BMW, prešao je u Great Wall, što je Kompaniji donelo novu stratešku prednost. Iako se i ranije vodilo računa o dizajnu, njegovim dolaskom se dizajnu pridaje velika pažnja. Na razvoju dizajna radi glavni dizajner sa 130 pomoćnih dizajnera i tri dizajnerska studija. Svaki model se nakon dizajniranja u dve dimenzije radi preko 3D štampača u plastici, čime se dobija izgled vozila u prostoru. Iako se velika pažnja poklanja inovativnosti, postoje sumnje da su u dizajnerskom smislu pojedini modeli ipak kopije Fiat Pande i Toyotinih modela Scion xA i Scion xB. Fiat je pokrenuo sudski spor u Kini, a Great Wall je morao da plati simboličnu sumu (129 USD).

Great Wall je auto kompanija za koju oko 48% predstavnika anketiranih auto kompanija smatra da će u narednih pet godina povećati svoje tržišno učešće (KPMG 2013). Interno razvijanje inovacija, pažljiva segmentacija i saradnja sa vrhunskim dobavljačima omogućili su Kompaniji da izgradi svoju poziciju na globalnom tržištu kamioneta. Dalji razvoj Kompanije zavisiće od njene sposobnosti da održi nivo kvaliteta (u maju 2014. godine Kompanija je odložila lansiranje modela Haval H8 na tržište usled problema sa kvalitetom) i ekonomskih kretanja na domaćem i glavnim inostranim tržištima ([www.autonewschina.com](http://www.autonewschina.com)).

## ZAKLJUČAK

Ekonomske promene u prvoj, a naročito u drugoj polovini 21. veka, imale su za posledicu rast ekonomskog uticaja Kine i kineskih preduzeća. Broj kineskih kompanija na listi Fortune 500 se konstantno povećava, što govori u prilog rasta njihovog uticaja na svetsku ekonomiju. Internacionalizacija kineskih preduzeća se ne može u potpunosti objasniti teorijama o multinacionalnim kompanijama iz razvijenih zemalja. Internacionalizaciju kineskih preduzeća odlikuje nekoliko karakteristika:

- 1) državni organi direktno podstiču internacionalizaciju domaćih kompanija,
- 2) preduzeća koja internacionalizaciju poslovanje često ne poseduju najnovija tehnološka rešenja, menadžerske sposobnosti i prepoznatljive brendove, i
- 3) preduzeća često koriste međunarodna preuzimanja kao oblik snažne internacionalizacije poslovanja.

Iako Kina predstavlja najvećeg proizvođača i najveće tržište automobila na globalnom nivou, kineske

auto kompanije nemaju značajniju ulogu u ovoj grani. Razvoj kineskih auto kompanija će u budućnosti zavisiti od eventualnog preuzimanja nekog značajnijeg brenda iz razvijenih zemalja i ovladavanja tehnologijom proizvodnje električnih vozila. Ukoliko bi uspele da ostvare uspeh na oba polja, kineske auto kompanije bi mogle da osvoje od 7% do 15% svetskog tržišta. Geely i Great Wall predstavljaju kineske kompanije u privatnom vlasništvu koje su kao svoj cilj postavile izlazak na svetsko tržište.

U 2010. godini Geely je preuzeo Volvo, koji se u tom momentu nalazio u finansijskim problemima. Volvo je uspešno restrukturiran i već 2013. godine ostvario je neto dobit od 105 miliona evra. Uspeh Volvo je posledica svežeg kapitala koji je obezbedio novi vlasnik i snažne ekspanzije na kineskom tržištu za koju je novi vlasnik obezbedio lokalna marketinška znanja. Sa druge strane, Volvo je za Geely obezbedio pristup tehnološkim rešenjima iz oblasti bezbednosti, stvorio pretpostavke da se otvori centar za istraživa-

nje i razvoj u Švedskoj i doprineo rastu reputacije. Na ovaj način Kompanija je napravila strategijski zaokret u razvoju i stekla mogućnost da dodatno internacionalizuje svoje poslovanje.

Kompanija Great Wall predstavlja primer kompanije koja nastoji da se na svetskom tržištu pozicionira pažljivom segmentacijom i postepenim razvojem kompetencija. Kompetencije Kompanija razvija interno ili formiranjem strateških partnerstava sa vrhunskim dobavljačima auto delova. Cilj je da se inkrementalnim unapređenjima postigne kvalitet proizvoda koji će omogućiti značajniju uloga na tržištu EU. Kako bi ostvarila ovaj cilj, Kompanija je angažovala jednog od glavnih dizajnera BMW i investira u otvaranje naučno istraživačkih centara u Evropi, Japanu i SAD koji bi se iskoristili kao baza za angažovanje preko 1.000 inostranih inženjera. Razvoj Kompanije će u velikoj meri zavisiti od njene sposobnosti da održi nivo kvaliteta proizvoda i prati tehnološke standarde u grani.

## Literatura:

1. Abrami, R. M., Kirby C., W., McFarlen F.W. (2014), "Why China Can't Innovate and What It's Doing about It", *Harvard Business Review*, Vol. 92, No. 3, str. 107–111.
2. Авторевю, „Geely Otaka Review”, [http://www.autoreview.ru/arcap/cars/geely\\_otaka/](http://www.autoreview.ru/arcap/cars/geely_otaka/): pristupljeno 01.05.2014.
3. Automotive News China, <http://www.autonewschina.com/en/article.asp?id=11714>, pristupljeno: 01.05.2014.
4. Automotive News China, <http://www.autonewschina.com/en/article.asp?id=8738>, pristupljeno 01.05.2014.
5. Barbosa F, Hattingh D., Kloss, M. (2010), *Applying Global Trends: A Look at China's Auto Industry*, McKinesey&Company, New York.
6. Barnard, H. (2010), "Overcoming the Liability of Foreignness without Strong Firm Capabilities – the Value of Market Based Resources", *Journal of International Management*, Vol. 16, No. 2, str. 165–176.
7. Barney, J., Tong, T. (2004), Building versus Acquiring Resources: Analysis and Application to Learning Theory", *Strategy and Performance: Achieving Competitive Advantage in the Global Marketplace*, (ured. Ghobadian, A., O'Regan, N., Galler, D. Viney, H.), str. 57 – 81.
8. Buckley, P., Clegg, J. L., Cross, A., Voss, H. and Zheng, P. (2007) "The Determinants of Chinese Outward Foreign Direct Investments", *Journal of International Business Studies*, Vol. 38, No. 4, str. 499–518.
9. Caves, R. (1980) *Multinational Enterprise and Economic Analysis*, Cambridge University Press.
10. CCPIT Patent and Trademark Office, „Toyota Lost a Lawsuit Against a Chinese Car Manufacturer“, <http://www.ccpit-patent.com.cn/News/2003123006.htm>, pristupljeno: 01.05.2014.
11. Chattopadhyay A., Batra R, Ozsomer, A. (2012), *The New Emerging Market Multinationals*, McGraw Hill.
12. Child, J. (2009), China and International Business, *The Oxford Handbook of International Business*, (ured. Rugman Alan), Oxford, str. 623-647.
13. Christensen, C., Alton, R., Rising, C., Waldeck, A. (2011), "The M&A Playbook", *Harvard Business Review*, Vol. 89. No. 3., str. 48–57.
14. Chu, W. (2011), "How the Chinese Government Promoted a Global Automobile Industry", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 20, No. 5, str. 1235–1276.
15. Complex Rides (2013), „A Recent History of Chinese Car Companies Blatantly Stealing Designs“, <http://www.complex.com/rides/2013/10/chinese-car-company-knockoffs/merrie-300>: pristupljeno 01.05.2014.

16. Daily Mail, „A £30,000 copycat Rolls-Royce? It must be made in China“ <http://www.dailymail.co.uk/news/article-1172635/A-30-000-copycat-Rolls-Royce-It-China.html>, pristupljeno 01.05.2014.
17. Dunning, H.J., Lundan, M.S. (2008), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Edward Elgar Publishing Limited.
18. Dunning, J.H. (2000) “The Electric Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity”, *International Business Review*, Vol. 9, No. 2, str. 163–190.
19. Euron NCAP, „Geely Emgrand EC7 Review“, [http://www.euroncap.com/results/geely\\_emgrand/ec7/2011/462.aspx](http://www.euroncap.com/results/geely_emgrand/ec7/2011/462.aspx): pristupljeno 01.05.2014.
20. Financial Times – Markets Data, <http://markets.ft.com/research/Markets/Tearsheets/Financials?s=601633:SHH&subview=IncomeStatement>, pristupljeno 01.05.2014.
21. Geely (2013), *Geely Annual Report*, Geely.
22. Giles C. (2014), „China poised to pass US as world’s leading economic power this year“ <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/d79fff8-cfb7-11e3-9b2b-00144feabdc0.html#axzz31WuQMStA>: pristupljeno 01.05.2014.
23. Global Times (2012), „Chinese self-owned auto brand takes root in Latin America“, <http://www.globaltimes.cn/content/843669.shtml#.Uxxez9dWSo>: pristupljeno 01.05.2014
24. Govindarajan, V., Ramamurti, R. (2011), “Reverse Innovation, Emerging Markets and Global Strategy” *Global Strategy Journal*, Vol. 1, No. 3-4, str. 191–205.
25. Great Wall, (2013), *Great Wall Annual Report*, Great Wall.
26. Great Wall Motor Company Limited, <http://gwm.co.za/great-wall-motors-china/>, pristupljeno: 19.05.2014.
27. Great Wall Motor Company Limited, „Company History“, <http://www.gwm-global.com/company/history.html> pristupljeno: 19.05.2014.
28. Jullens, J. (2013), “How Emerging Giants Can Take on the World”, *Harvard Business Review*, Vol. 91, No. 12, str. 121–125.
29. KPMG (2012), *KPMG’s Automotive Executive Survey 2012*, KPMG.
30. KPMG (2014), *KPMG’s Automotive Executive Survey 2014*, KPMG.
31. Krieger, A., Rathke, P., Wang, L. (2012), *Recharging China’s Electric Vehicle Aspirations*, McKinesey&Company, New York.
32. Krugman, P. Obstfeld, M. (2003), *International Economics: Theory and Policy*, Addison Wesley.
33. Kumar, N. (2009), „How Emerging Giants Rewriting the Rules of M&A“, *Harvard Business Review*, Vol. 87, No. 5, str. 115–121.
34. Latin NCAP (2010), „Geely CK 1 Eithout Airbag“, <http://www.latinncap.com/data/pdf/geely-ck1-en.pdf>: pristupljeno 01.05.2014.
35. Luo, Y., Xue, Q., Han, B. (2010), “How Emerging Market Governments Promote Outward FDI: Experience from China”, *Journal of World Business*, Vol. 45, No. 1, str. 68–79
36. Mathews A.J., (2006), “Dragon Multinationals: New Players in 21<sup>st</sup> Century Globalization”, *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 23, No. 1, str. 5–27.
37. Oica, <http://www.oica.net/category/production-statistics>: pristupljeno 01.05.2014.
38. Peng W.M. (2012), „The Global Strategy of Emerging Multinationals from China“, *Global Strategy Journal*, Vol.2, No. 2, str. 97–107.
39. PWC, (2011), *Automotive M&A Insights*, PWC.
40. PWC, (2012), *Automotive M&A Insights*, PWC.
41. PWC, (2013), *Automotive M&A Insights*, PWC.
42. Rakita, B. Marković, D. (2012), The Process of Evolutionary Business Internationalization - Case of Chinese Car Industry, *The Role of Contemporary Management and Marketing Methods in Improvement of Competitiveness of the Companies in Serbia within the Process of its Integration to the European Union*, (ured. Nebojša Janjićijević), str. 385–406.
43. Rugman A. (2008), How Global are TNCs from Emerging Markets?, *The Rise of Transnational Corporations from Emerging Markets*, (ured. Sauvant Karl), Edvard Elgar Publishing, str. 86 – 106.
44. Rugman, A. (1980), “A New Theory of Multinational Enterprises: Internationalization vs .Internalization”, *Columbia Journal of World Business*, Spring, str. 23–29.
45. Rugman, A., Verbeke A. (2009), Location, Competitiveness and Multinational Enterprise, *The Oxford Handbook of International Business* (ured. Rugman Alan), Oxford, str. 146 -178.
46. Russo, B., Tse, E., Ke, T. and Peng, B. (2009), *The Eight Overarching China Automotive Trend that are Revolutionizing the Auto Industry*, China, The Booz&Co.
47. Schmid, C. (2011), “The Battle for China’s Talent”, *Harvard Business Review*, Vol. 91, No. 3, str. 25–27.
48. Sun, L.S., Peng, W.M., Ren, B., Daying, Y. (2012), “A Comparative Ownership Advantage Framework for Cross Border M&As: The Rise of Chinese and Indian MNEs”, *Journal of World Business*, Vol. 47, No. 1, str. 4–14.
49. Tao QT (2011) Competing in China’s automobile industry, *Global Business*, (ured. Mike Peng), str. 288–294.
50. The Wall Street Journal, <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052702304071004579412241806220008>, pristupljeno: 01.05.2014.
51. The World Data bank, <http://databank.worldbank.org/data/views/variableselection/selectvariables.aspx?source=world-development-indicators>, pristupljeno 01.05.2014.
52. UNCTAD (2013) , *World Investment Report 2013*, UNCTAD.

53. Verbeke, A. (2009), *International Business Strategy*, Cambridge.
54. Vernon, R. (1966) "International Investment and International Trade in the Product Cycle", *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 80, str. 190-207.
55. Williamson, P., Raman, A. (2011), "How China Reset Its Global Acquisitions Agenda", *Harvard Business Review*, Vol. 89, No. 4, str. 109–114.
56. Williamson, P.J., Ming, Z. (2009) Chinese Multinationals: Emerging through New Global Gateways, *Emerging Multinationals in Emerging Markets*, (ured. Ravi Ramamurti i Singh V. Jitendra), Cambridge str. 81–109.
57. World Trade Organization – Country Profile China, <http://stat.wto.org/CountryProfile/WSDBCountryPFView.aspx?Language=E&Country=CN>, pristupljeno: 01.05.2014
58. Yadong, L., Tung, R. (2007) "International Expansion of Emerging Market Enterprises: A Springboard Perspective", *Journal of International Business Studies*, Vol. 38, No. 4, str. 481–498.

## Abstract:

### Prospects and Motives of Internationalization of China's Auto Companies – Case Studies Geely and Great Wall

Dušan Marković, Branko Rakita,  
Stefan Arsić, Nikola Momčilović

The beginning of the 21<sup>st</sup> century is characterized by huge socio – economic changes. Rising economic importance of densely populated emerging markets has been one of the most important changes in this period. China stands out among other emerging markets. Vibrant economic development pushes up the number of multinational companies from China with growing competitive importance on the global market. China's multinational companies as a recent phenomenon cannot be completely explained by the earlier theories of multinational companies which are based on institutional context and business characteristics of multinational companies from developed countries. Internationalization of multinational companies from China and other emerging markets is driven by slightly different

motives. Internationalization motives of China's companies from technology intensive industries, such as auto industry, will be analyzed in this paper. The paper comprises two case studies: auto companies Geely and Great Wall. The case studies will refute the thesis that companies internationalize their business operations with the aim of additionally exploiting domestic competitive advantage. China's auto companies internationalize their operations primarily to develop their own business capabilities and gain positive reputation.

**Key words:** Internationalization, China, auto industry, competencies, competitiveness,

#### Kontakt:

**Dušan Marković**  
dusanm@ekof.bg.ac.rs

**Branko Rakita**  
brakita@sbb.rs

Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu  
Kamenička 6, 11000 Beograd

## Razvojni aspekt koncepta „životna vrednost potrošača“\*

Vesna M. Milanović, Andrea D. Bučalina

**Rezime:** U ovom radu smo predstavili jedan pravac razvoja koncepta „vrednost potrošača“, oslanjajući se na rezultate dosadašnjih istraživanja modela izračunavanja životne vrednosti potrošača (CLV-*Customer Lifetime Value*) koji su prezentovani u naučnim časopisima. Evoluciju koncepta „životna vrednost potrošača“ smo posmatrali u kontekstu marketinga odnosa i upravljanja odnosima sa potrošačima. Cilj rada je da predstavi domete u razvoju ovog koncepta od 1980. godine do danas, da podstakne domaću naučnu i stručnu javnost na dalja istraživanja modela izračunavanja životne vrednosti potrošača, i menadžment kompanija na primenu ovih modela u proceni životne vrednosti potrošača i vrednosti svih potrošača za kompaniju (CE-*Customer Equity*).

**Ključne reči:** životna vrednost potrošača, profitabilnost potrošača, vrednost potrošača za kompaniju, marketing odnosa

### UVOD

Tradicionalna marketing i finansijska merenja<sup>1</sup> nisu pouzdana u procenama povraćaja od marketing ulaganja, životne vrednosti potrošača (CLV), vrednosti svih potrošača za kompaniju (CE) i njene dugoročne profitabilnosti (Blattberg R. et al., 2001, str. 3; Gupta S. et al., 2006, str. 140). Tajna da se postigne dobar povraćaj od marketing ulaganja je jednostavna: „Dajte potrošačima više onoga što oni zaista žele i manje onoga što ne žele“ (Kumar V. et al, 2006, str. 137).

Superiorna vrednost koju kompanija kreira i isporučuje potrošačima predstavlja bazičnu komponentu vrednovanja izabrane ponude od strane potrošača i varijablu koja doprinosi njihovom zadovoljstvu i povećanju vrednosti potrošača za kompaniju (Gupta S. & Lehmann D., 2006a, str. 155). U vezi s tim, kompanije se fokusiraju na upravljanje životnom vrednošću svakog potrošača i vrednošću svih potrošača - postojećih i potencijalnih.

Kotler se smatra jednim od tvoraca CLV koncepta. Prema njegovom shvatanju (Kotler Ph., 1974, str. 24), životna vrednost potrošača predstavlja sadašnju vrednost budućih tokova profita koji se očekuju od potrošača tokom određenog vremena trajanja njegovog odnosa sa kompanijom<sup>2</sup>. To znači da CLV koncept omogućava kompanijama da upravljaju potrošačima sa stanovišta njihove individualne vrednosti (profitabilnosti). Pošto potrošači nisu jednako profitabilni, kompanije identifikuju nivo njihove profitabilnosti kako bi alocirale resurse i marketing aktivnosti na potrošače koji najviše doprinose maksimizaciji njihove dugoročne profitabilnosti.

Profitabilnim potrošačem se smatra potrošač od kojeg kompanija ostvaruje prihod koji premašuje u prihvatljivom iznosu troškove privlačenja, troškove prodaje i troškove usluživanja potrošača tokom vremena trajanja njegovog odnosa sa kompanijom (Kotler Ph. et al., 2007, str. 474). Ako je očekivani diskontovani prihod od prodaje koji se ostvaruje

\* Rad je podržan od strane Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije (Projekat br. III4503 i br.III44006).

<sup>1</sup> Tradicionalnim marketing merenjem se smatraju merenje svesti o brendu, merenje stavova potrošača, merenje prodaje ili tržišnog učešća. Tradicionalnim finansijskim merenjem se smatraju merenje troškova i/ili merenje prihoda.

<sup>2</sup> Za životni vek (životni ciklus) potrošača korišćemo izraz vreme trajanja odnosa potrošača sa kompanijom ili vreme trajanja odnosa sa potrošačem.

tokom vremena trajanja odnosa potrošača sa kompanijom veći od očekivanih diskontovanih troškova za datog potrošača, onda se pretpostavlja da je potrošač profitabilan.

Uspešne kompanije se fokusiraju na upravljanje dugoročno profitabilnim potrošačima, što zahteva procenu buduće profitabilnosti potrošača. Uz troškovnu efikasnost i razvoj specifičnih odnosa kompanije sa potrošačima, alokacija resursa i napora na profitabilne potrošače postaje optimalan strateški izbor uspešnih kompanija (Kumar V., 2004, str. 2).

## 1. METODOLOGIJA I OPRAVDANOST ISTRAŽIVANJA

Istraživanje smo započeli pregledom domaće i inostrane literature koja je relevantna za temu rada – uglavnom naučnih časopisa (članaka) u oblasti ekonomskih, društvenih i ostalih nauka, koji se nalaze u bazi Srpskog citatnog indeksa (SCIndex) i bazi Konzorcijuma biblioteka Srbije za objedinjenu nabavku (Kobson).

Pretraživanjem termina koji su sadržani u naslovu, sažetku i ključnim rečima članaka koji se nalaze u bazi

Srpskog citatnog indeksa (SCIndex)<sup>3</sup> pronašli smo sedam članaka koji su, po temi koju obrađuju, najsrodniji temi našeg rada (Tabela br. 1).

U većini knjiga domaćih autora iz oblasti marketinga, kao tematske jedinice, predstavljeni su koncepti životna vrednost potrošača, vrednost za potrošača, vrednost potrošača za kompaniju. Zbog njihove brojnosti ovde ćemo izdvojiti samo monografiju pod naslovom „Kreiranje i isporučivanje vrednosti potrošačima“ (Maričić B., Đorđević A., 2012) zbog aktuelnosti odnosa između vrednosti za potrošača i vrednosti potrošača za kompaniju kojem su autori posvetili značajnu pažnju.

<sup>3</sup> Rezultati pretraživanja ostalih termina su: 33 članka za upit *vrednost za potrošača*, 8 članaka za upit *zadržavanje potrošača*, 5 članaka za upit *sticanje potrošača*, 2 članka za upit *merenje lojalnosti potrošača*, 2 članka za upit *past customer value*, 61 članak za upit *marketing odnosa*, 84 članka za upit *relationship marketing*, 28 članaka za upit *customer relationship marketing*, 57 članaka za upit *CRM*, 25 članaka za upit *direktni marketing*, 13 članaka za upit *vrednost kupca*, 10 članaka za upit *profitabilnost potrošača*.

Značajan broj članaka se pojavljuje više puta, jer istovremeno sadrže više termina po kojima smo vršili pretraživanje. Nismo prezentovali termine prema kojima smo obavili pretraživanje navedenih baza, a za koje nema rezultata u istim (npr. termin „životna vrednost potrošača“).

**TABELA BR. 1.** Pregled članaka u području vrednosti potrošača koji su publikovani u domaćim naučnim časopisima (SCIndex baza)

Pretraživanje po terminima	Naslov članka	Naziv časopisa, god., vol., br.	Autor/autori
CLV	„Uloga CLV koncepta u postupku analize profitabilnosti potrošača“	<i>Računovodstvo</i> , 2010, vol. 54, br. 1-2, str. 61-71.	Marinković V., Obradović V.
CLV	„The application of customer lifetime value in supermarket marketing“	<i>Strategic Management</i> , 2011, vol. 16, br. 3, str. 3-8.	Zhiyong Ch., Hongshu H., Manyu H.
Customer lifetime value	„Upgrading marketing planning activities through measuring customer lifetime value“	<i>Strategic Management</i> , 2011, vol. 16, br. 3, str. 53-61.	Sudarević T., Pupovac Lj., Zehetner A.
Customer lifetime value	„Segmentacija tržišta zasnovana na vrednosti“	<i>Marketing</i> , 2010, vol. 41, br. 2, str.123-131.	Vehapi S.
Customer equity	„Customer equity - novi pristup u razvoju marketinga i etički problemi vezani za primenu ovog pristupa“	<i>Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici</i> , 2009, br. 21, str. 99-108.	Sudarević T., Pupovac Lj.
RFM	„RFM analiza profitabilnosti potrošača“	<i>Marketing</i> , 2008, vol. 39, br. 3, str. 91-100.	Marinković V.
RFM	„Applying the RFM method in creating assessing customer relations“	<i>Management - časopis za teoriju i praksu menadžmenta</i> , 2007, vol. 12, br. 46, str. 18-23.	Kostić-Stanković M.

IZVOR: <http://scindeks.ceon.rs/Default.aspx>

**TABELA BR. 2:** Pregled autora odabranih članaka u području CLV koncepta koji su publikovani u stranim naučnim časopisima (Kobson baza podataka)

Fokus u istraživanju autora	Autori/godina izdanja časopisa
Merenje uticaja marketing programa i marketing aktivnosti na komponente CLV (sticanje potrošača i/ili zadržavanje potrošača i/ili povećanje prodaje potrošačima) i na CE	Bolton R., 1998; Thomas J. et al. 2004; Bowman D. & Narayandas D., 2004; Lewis M., 2006; Gupta S. & Lehmann D., 2006; Kumar V. et al. 2006; Villanueva J. et al., 2008; Stahl F., et al., 2011.
Odnos između komponenti CLV: naglašavanje značaja modeliranja jedne u odnosu na ostale komponente ili odvojeno modeliranje svake komponente	Reichheld F., 1996; Blattberg R. & Deighton J., 1996; Berger P. & Nasr N., 1998; Reinartz W. & Kumar V., 2000; Thomas J., 2001; Thomas J. et al., 2004.
Utvrđivanje veze između CLV i vrednosti kompanije	Blattberg R. & Deighton J., 1996; Gupta S. et al., 2004; Rust R. et al., 2004; Kumar V., 2004; Gupta S. & Lehmann D., 2006; Kumar V. & Shah D., 2009.

**IZVOR:** <http://kobson.nb.rs/kobson.82.html>

Pretraživanje članaka i knjiga koji su isključivo fokusirani na koncept „marketing odnosa“ nismo obavili, jer smo iz članaka koji su posvećeni CLV konceptu dobili potrebna saznanja o ulozi marketinga odnosa u razvoju CLV koncepta kao i o značaju modeliranja CLV za razvoj odnosa kompanije sa potrošačima.

Pretraživanjem baze Konzorcijuma biblioteka Srbije za objedinjenu nabavku (Kobson) radi uvida u članke stranih autora, publikovanih na engleskom jeziku, utvrdili smo da postoji veliki broj članaka u kojima se autori bave problematikom CLV sa različitim aspektima. Izdvojili smo grupe autora značajnijih članaka koje smo grupisali prema fokusu u istraživanju autora (Tabela br. 2).

Skroman doprinos domaćih autora razvoju CLV koncepta, a naročito razvoju CLV modela, u odnosu na doprinos inostranih autora su nas podstakli da nastavimo sa pretraživanjem rezultata istraživanja koji su publikovani u inostranim časopisima. Utvrdili smo da je značajnije fokusiranje kompanija na procenu CLV radi identifikovanja i zadržavanja dugoročno profitabilnih potrošača usledilo najmanje deceniju nakon razvoja koncepta „marketing odnosa“, ali ni do danas nije u potrebnoj meri ostvareno. U vezi s tim smo se fokusirali na dobijanje odgovora na pitanje kako su se razvijali CLV koncept i modeli izračunavanja CLV od 1980. godine do danas. S obzirom na to da je u 1980. godini ustanovljen koncept „marketing odnosa“ i da je u njegovoj suštini razvoj i održavanje dugoročnih profitabilnih odnosa sa potrošačima, to smo razvoj CLV koncepta i modela izračunavanja CLV posmatrali u njegovom kontekstu.

Od ovog rada očekujemo da podstakne domaću naučnu i stručnu javnost u oblasti poslovne ekonomije, marketinga, menadžmeta i ekonometrije na dalja istraživanja u području modela izračunavanja CLV

i menadžment domaćih kompanija na primenu ovih modela u sopstvenom poslovanju.

## 2. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I ANALIZA REZULTATA

Marketing odnosa i upravljanje odnosima sa potrošačima doprinose povećanju vrednosti za potrošača i povećanju vrednosti potrošača za kompaniju. Takođe, vrednost za potrošača doprinosi povećanju njegove životne vrednosti. U tom smislu, u ovom radu smo se najpre kratko osvrnuli na njihovu međuzavisnost. Potom smo predstavili tradicionalne metode izračunavanja vrednosti potrošača – RFM metod (*Recency-Frequency-Monetary Value*), SOW metod (*Share-of-Wallet*) i PCV metod (*Past Customer Value*), jer se komponente ovih modela koriste u mnogim modelima izračunavanja CLV. Na kraju smo predstavili hronološki razvoj CLV metoda i njegovih modela (1980-2012).

### 2.1. Marketing odnosa i vrednost za potrošača kao pokretači povećanja vrednosti potrošača za kompaniju

Marketing odnosa se može definisati kao marketing kojim treba da se ustanove, održavaju i unapređuju odnosi sa potrošačima i drugim partnerima, da se ostvari profit, tako da se ciljevi kompanije ostvare obostranom razmenom i isporukom obećanja (Grönroos C., 1994, str. 9). Da bi se ustanovili, održavali i unapređivali odnosi sa potrošačima neophodno je tim odnosima upravljati. Upravljanje odnosima sa potrošačima je proces upravljanja detaljnim informacijama o svakom individualnom potrošaču, kao i

proces pažljivog upravljanja svim dodirnim tačkama sa potrošačem radi maksimizacije njegove lojalnosti (Kotler Ph. & Keller K., 2006, str. 152).

Marketing odnosa je fokusiran na izgradnju dugoročnih odnosa sa potrošačima, na njihovo zadržavanje i posvećenost potrošačima. Zadržavanju potrošača doprinosi isporučena superiorna vrednost koja je kreirana u saradnji sa njima. Sledi da je krajnji cilj marketinga odnosa „povećanje vrednosti odnosa potrošača sa kompanijom“ (Kotler Ph. & Keller K., 2006, str. 151). Marketing odnosa i upravljanje odnosima sa potrošačima povećavaju vrednost potrošača za kompaniju (Blattberg R., 1987; Blattberg R. & Deighton J., 1996; Morgan R. & Shelby H., 1994).

Smatra se da kompanija obezbeđuje vrednost za potrošača putem marketing aktivnosti, marketing i finansijskih merenja (Gupta S. & Lehmann D., 2006a, str. 154-155), ali je procenjuje potrošač prema sopstvenom doživljaju.

Potrošač doživljava isporučenu vrednost kao sopstvenu zaradu ili korist od određene marketinške ponude, „kao razliku između ukupne vrednosti koju dobija i ukupnog troška kojeg podnosi tokom određene marketinške ponude kompanije“ (Kotler Ph. et al., 2007, str. 464). Stoga se vrednost za potrošača može odrediti kao razlika između svih pogodnosti i svih troškova ponude, i mogućih alternativa koje procenjuje potrošač (Kotler Ph. & Keller K., 2006, str. 141).

Vrednost za potrošača je pokretač njegovog zadovoljstva, a zadovoljstvo povećava nameru ponovljene kupovine i lojalnost potrošača (Milisavljević M., 2006, str. 16-18). Pojedini autori smatraju da menadžeri kompanije treba da mere profitabilnost pre nego lojalnost potrošača, ili da mere oba pokazatelja istovremeno (Reinartz W. & Kumar V., 2002). Razlog tome je što zadovoljan potrošač ne mora biti istovremeno lojalan i dugoročno profitabilan, odnosno njegova prethodna profitabilnost ne mora uvek da odražava njegovu buduću profitabilnost (Reinartz W. & Kumar V., 2003).

Za obezbeđenje dugoročne profitabilnosti potrošača neophodno je da kompanija fokusira marketing aktivnosti na privlačenje i zadržavanje potrošača velike vrednosti. U tom smislu se smatra da je vrednost potrošača za kompaniju (CE) dobra zamena za njenu ukupnu vrednost (Rust R. et al., 2004, str. 110). Prema mišljenju autora koji zagovaraju individualni pristup u merenju CLV (Kumar V., 2004, str. 3), mera vrednosti potrošača za kompaniju je njegov CLV, koji je i finansijski relevantno merilo (Gupta S. & Lehmann D., 2006b, str. 87).

## 2.2. Izabrani tradicionalni metodi procene vrednosti potrošača

*Recency-Frequency-Monetary value* (RFM) metod, *Share Of Wallet* (SOW) metod i *Past Customer Value* (PCV) metod su najčešće korišćeni tradicionalni metodi procene vrednosti potrošača (Kumar V., 2004, str. 3). Najveći uticaj na razvoj CLV metoda je imao RFM metod.

Prema RFM metodu, u proceni ponašanja i vrednosti potrošača se koriste tri varijable. To su trenutak poslednje kupovine (*R-recency*), učestalost kupovina (*F-frequency*) i novčana vrednost koju potrošač potroši u prosečnoj kupovini (*M-monetary value*). Poznato je da najveći uticaj na vrednost potrošača ima komponenta R, potom komponenta F, i na kraju komponenta M.

Prema jednom RFM modelu najpre se sortiraju potrošači iz baze po osnovu kriterijuma RFM, potom se grupišu u pet jednakih kohorti koje se analiziraju, dok se prema drugom RFM modelu najpre izračunavaju relativni ponderi za komponente R, F, i M, a potom se sabiraju (Kumar V., 2004, str. 3). Prema navedenom, RFM smo definisali kao sumu ponderisanih vrednosti njegovih komponenti.

RFM metod se koristi više decenija u direktnom marketingu, najuspešnije u direktnoj pošti, jer omogućava visoke stope odgovora potrošača. S obzirom na to da su se za izbor ciljnog tržišta tj. targetiranje potrošača pre RFM metoda koristili demografski faktori, a da RFM metod sugerise da su prošle ili poslednja kupovina bolji pokazatelji ponašanja potrošača u budućoj kupovini od demografskih faktora, to su njegova prihvatljivost i primena veće (Gupta S. et al., 2006, str. 142).

Pošto se RFM metod zasniva na istorijskim podacima o potrošačima koji su raspoloživi u bazi podataka kompanije, mnogi autori smatraju da ovaj metod omogućava ocenu prošle ili tekuće, ali ne i buduće profitabilnosti potrošača. RFM metod predviđa ponašanje potrošača samo u prvom narednom vremenskom ciklusu kupovine, ali ne i u seriji narednih vremenskih ciklusa (Fader P. et al., 2005, str. 415). Dosadašnje ponašanje potrošača može biti posledica kumulativnog efekta prošlih marketing aktivnosti kompanije (Gupta S. et al., 2006, str. 142). U tom smislu, RFM metod ne može biti pouzdan za procenu ponašanja (vrednosti) potrošača u budućnosti.

Profit najprofitabilnijih potrošača prema CLV metodu je 33% veći od profita najprofitabilnijih potrošača prema RFM metodu, što govori da je CLV metod superiorniji od RFM metoda (Reinartz W. & Kumar V., 2003, str. 77). Međutim, komponente RFM metoda su i dalje aktuelne kao varijable mnogih modela CLV u

kojima autori koriste različite pristupe u kombinovanju komponenti. RFM metod je aktuelan i u kombinaciji sa drugim metodima kao što je *K means* metod klastera u identifikovanju segmenata i proceni njihove vrednosti.

SOW metod - metod učešća u kupovini, pokazuje u kom procentu individualni potrošač zadovoljava svoje potrebe izborom određenog brenda među ostalim u kategoriji (Kumar V. & Reinartz W., 2005, str. 112-114). To znači da pokazuje koji procenat novca potrošač utroši za kupovinu određenog brenda u odnosu na ukupan budžet kojeg je namenio za kupovinu svih brendova u okviru date kategorije proizvoda. Ovaj metod je fokusiran na potrošače koji veliki deo svog budžeta troše na brendove konkurenata posmatrane kompanije, čije su kupovine kod kompanije slabo frekventne i male vrednosti. Ovakvi potrošači se kvalifikuju u program koji nudi posebne uslove i pogodnosti kako bi se njihovo učešće u kupovinama kompanije povećalo.

Primena SOW metoda je prihvatljiva u na poslovnom (B2B) tržištu, pošto je preciznost njegovih rezultata uslovljena raspoloživošću informacija o konkurentima, o učešću konkurenata u određenoj kategoriji proizvoda ili brenda, i o trošenju potrošača kod konkurentskih kompanija (Kumar V., 2004, str. 5). Takođe, tehnika uzorka nije dovoljno pouzdana za projektovanje buduće profitabilnosti potrošača.

Prema PCV - metodi „vrednost potrošača u prethodnoj kupovini“, doprinos potrošača kompaniji u prethodnoj kupovini je odrednica njegove buduće profitabilnosti. S obzirom na to da se i ovaj metod zasniva na istorijskim podacima, prethodna profitabilnost ne može biti pouzdan pokazatelj buduće profitabilnosti potrošača.

Navedeni tradicionalni metodi procene ponašanja i vrednosti potrošača ne predviđaju ponašanje potrošača u budućnosti, niti buduće profite koji se mogu očekivati od određenog potrošača. Takođe, ovi metodi ne uključuju više varijabli koje utiču na pona-

šanje potrošača, niti očekivane troškove zadržavanja potrošača. U CLV metod su uključeni verovatnoća da će potrošač biti aktivan u budućnosti i troškovi zadržavanja potrošača. Zbog toga je CLV metod relevantniji u proceni vrednosti potrošača u odnosu na tradicionalne metode. To dokazuju i rezultati istraživanja prema kojima je profit najprofitabilnijih potrošača prema CLV metodu veći od 10% do 50% od profita najprofitabilnijih potrošača koji se dobija primenom tradicionalnih metoda (Venkatesan R. & Kumar V., 2004, str. 119).

### 2.3. Razvoj CLV metoda

Hronološki aspekt razvoja CLV metoda i njegovih modela od 1980. do 2012. godine smo predstavili putem grupisanja modela u četiri velike grupe sa stanovišta pristupa koje su autori u ovoj oblasti primenjivali u izračunavanju CLV ili u izračunavanju njegovih komponenti (sticanje potrošača, zadržavanje potrošača i povećanje prodaje potrošačima - putem unakrsne i/ili dodatne prodaje).

U prvoj grupi su predstavljene doprinosi autora koji mere uticaj marketing aktivnosti na sticanje potrošača. Drugu grupu čine modeli odnosa sa potrošačima. U trećoj grupi su modeli u kojima se istovremeno modeliraju sticanje i zadržavanje potrošača. U četvrtoj grupi smo predstavili modele CLV.

Modeli su u tabelama hronološki predstavljene, dok su u tekstu predstavljene po srodnosti primenjenih pristupa od strane autora u izračunavanju CLV.

#### 2.3.1. Merenje uticaja marketing aktivnosti na sticanje potrošača

Interes svake kompanije je da privuče nove<sup>4</sup>, zadrži postojeće potrošače i poveća prodaju (unakrsnom prodajom ili dodatnom prodajom). To čine putem

<sup>4</sup> Novim potrošačima se smatraju potpuno novi potrošači i potrošači-povratnici.

**TABELA BR. 3.** Pregled uticaja marketing aktivnosti na sticanje potrošača

Autori, godina	Marketing aktivnost	Rezultat
Thomas J. et al., 2004.	Smanjenje cena	Smanjenje cene povećava verovatnoću sticanja, ali smanjuje vreme odnosa potrošača sa kompanijom
Anderson E. & Simester D., 2004.	Davanje velikih popusta	Veliki popusti imaju pozitivan uticaj na dugoročnu profitabilnost novih, ali ne i postojećih potrošača
Lewis M., 2006.	Povećanje promocije	Promocija povećava verovatnoću sticanja potrošača, ali ne na dug rok
Kumar V. et al., 2006.	Povećanje unakrsne prodaje	Povećanjem unakrsne prodaje raste profit po potrošaču
Kumar V. & Luo M., 2006 Stahl F. et al., 2011.	Uticaj vrednosti brenda na komponente CLV	Vrednost brenda pozitivno utiče na komponente CLV (time i na sticanje potrošača)

marketing aktivnosti od kojih se očekuje da povećaju CLV individualnog potrošača i CE svih potrošača. Shodno tome, izračunavanje CLV se može izvesti izračunavanjem komponenti i njihovim povezivanjem.

Značajnu ulogu u privlačenju i sticanju novih potrošača imaju informacije o faktorima koji opredeljuju njihovo ponašanje u kupovini. U tom smislu, autori su se uglavnom fokusirali na istraživanje uticaja marketing aktivnosti na sticanje potrošača (Tabela br. 3).

Modeli sticanja potrošača pomažu u identifikovanju faktora koji utiču na odluke novih potrošača o prvoj kupovini. Međutim, ovi modeli dobijaju na značaju tek kada je modeliranje sticanja i zadržavanja potrošača povezano (od polovine devedesetih godina 20. veka). Neke studije su pokazale da odvojeno modeliranje sticanja i zadržavanja ne daje pouzdane procene, jer jedna aktivnost kompanije može pozitivno uticati na sticanje potrošača, a negativno uticati na vreme trajanja njihovog odnosa sa kompanijom, i obrnuto.

### 2.3.2. Modeli odnosa sa potrošačima

Zadržavanje potrošača podrazumeva da će potrošač ponoviti kupovinu, odnosno ostati aktivan u budućnosti – biti „živ“. U modelima zadržavanja potrošača predviđa se verovatnoća ponavljanja kupovine, odnosno produženja vremena trajanja odnosa potrošača sa kompanijom.

Migracija potrošača podrazumeva prebacivanje potrošača na konkurente. Modelima migracije predviđa se verovatnoća prekida odnosa potrošača sa kompanijom (*defection*), ali i mogućnost njihovog povratka. Osvajanje izgubljenih potrošača dovodi do revitalizacije odnosa kompanije sa potrošačima.

Značajan doprinos modeliranju vremena trajanja odnosa potrošača sa kompanijom, modeliranju predviđanja verovatnoće povratka i ponovnog sticanja izgubljenih potrošača dala je *Barbara Jackson* (1985). Istraživanjem ponašanja industrijskih potrošača (na B2B tržištu) utvrdila je postojanje dve grupe potrošača. To su grupe „*lost for good*“ i „*always a share*“.

Grupu „*lost for good*“ čine trajno izgubljeni potrošači i za nju se preporučuje modeliranje zadržavanja potrošača. Kompanija ima interes da zadrži potrošače ove grupe u situaciji kada su troškovi prebacivanja potrošača na konkurente visoki, kada je vremenski period odnosa potrošača sa kompanijom dug i kada potrošači pokazuju diskontinuitet u kupovini pojedinačnih proizvoda ili brendova.

Grupu „*always a share*“ čine potrošači koji su skloni izazovima novih ponuda i konkurenata. Njihov status neaktivnog potrošača se smatra prolaznim, i u tom slučaju se nalaze u stanju prebacivanja (tranzicije). Za

grupu „*always a share*“ preporučuje se modeliranje migracije potrošača, odnosno predviđanje prebacivanja ovih potrošača na konkurente i njihovog povratka u odnos sa kompanijom.

U ugovornim odnosima kompanije znaju kada će potrošač prekinuti odnos. U neugovornim odnosima kompanije moraju da utvrde da li je potrošač još uvek aktivan („živ“). Kada se kupovine ne dešavaju u fiksnim (diskretnim) tačkama vremena u neugovornim odnosima preporučuje se primena Pareto modela.

Inkorporiranje modela sticanja potrošača u modele zadržavanja potrošača i istovremeno modeliranje sticanja i zadržavanja potrošača su aktuelizirali modeliranje vremena trajanja odnosa potrošača sa kompanijom. Iako je krajnji cilj svih modela povećanje preciznosti njihovih rezultata, pristupi u modeliranju se razlikuju (Tabela br. 4).

U prvoj podgrupi ove velike grupe modela smo predstavili modele predviđanja defekcije potrošača koji ne uključuju mogućnost da se potrošači vrate u odnos sa kompanijom.

U predviđanju verovatnoće defekcije potrošača (Kalbfleisch J. & Prentice R., 1980), autori su koristili hazard model AFT - *Accelerated Failure time* u kojem je predviđena eksponencijalna distribucija<sup>5</sup> i konstantna stopa rizika (Gupta S. & Zeithaml V., 2006, str. 722). Stopa rizika po potrošaču ne varira, što utiče na smanjivanje preciznosti procene defekcije potrošača. Za razliku od prethodnog modela, u modelu predviđanja verovatnoće defekcije potrošača (Allenby G. et al., 1999) u kojem je takođe korišćen hazard AFT model<sup>6</sup>, autori su uključili heterogenost potrošača. To znači da se stopa rizika razlikuje po potrošaču prema inverznoj generalizovanoj gama distribuciji. Ovi hazard AFT modeli se baziraju na istorijskim podacima<sup>7</sup>, i ne predviđaju mogućnost povratka izgubljenih potrošača u odnos sa kompanijom, što doprinosi nepreciznoj proceni vremena trajanja odnosa sa njima. Takođe, u ovim modelima se samo delimično predviđa jedna od komponenti CLV (zadržavanje potrošača). Prema mišljenju pojedinih autora značaj ovih modela u proceni CLV je skroman, pa je i njihova primena mala (Gupta S. et al., 2006, str. 145). Međutim, ovi modeli su dali podsticaj daljem razvoju modeliranja vremena trajanja odnosa sa potrošačima.

<sup>5</sup> Predviđena verovatnoća distribucije (eksponencijalna, *Weibull* ili generalizovana gama distribucija) određuje specifičnost modela.

<sup>6</sup> Korišćen je *Bayes*-ov model za predviđanje vremena između kupovina.

<sup>7</sup> Npr. na podacima o prethodnoj kupovini, o učestalosti kupovina i dr.

TABELA BR. 4 Pregled razvoja modela odnosa sa potrošačima\*

Autori, godina	Fokus u modelu	Primenjen model/metod/alat	Oblast
Kalbfleisch J. & Prentice R., 1980.	Predviđanja verovatnoće defekcije potrošača na osnovu istorijskih podataka	Ekonometrijski hazard model AFT	Neugovorni odnosi
Schmittlein D. et al., 1987.	Procena broja aktivnih potrošača i predviđanje verovatnoće ponavljanja kupovine (defekciju predviđa indirektno)	Osnovni model verovatnoće – Pareto/NBD	Neugovorni odnosi
Dwyer R., 1989; 1997.	Zadržavanje potrošača	Ponašanje potrošača u prethodnim kupovinama	Ugovorni odnosi: pretplatnici časopisa
Dwyer R., 1989; 1997.	Migracija potrošača Predviđanje verovatnoće naredne kupovine	Trenutak poslednje kupovine	Neugovorni odnosi: davaoci krvi
Bolton R., 1998.	Predviđanje verovatnoće defekcije potrošača - uticaja zadovoljstva na vreme trajanja odnosa	Ekonometrijski proporcionalni hazard model	Ugovorni odnosi: provajderi mobilne telefonije
Allenby G., Leone R., Jen L., 1999.	Predviđanje verovatnoće defekcije potrošača kroz procenu vremena između kupovina	Ekonometrijski hazard model AFT	Ugovorni odnosi: brokerske usluge
Pfeifer Ph. & Carraway R., 2000.	Predviđanje verovatnoće prebacivanja potrošača na konkurente - tranzicije potrošača i verovatnoće ponovnog sticanja	Model Markovljevi lanci Matrica verovatnoće tranzicije	Direktni marketing
Reinartz W. & Kumar V., 2000.	Predviđanje ponašanja aktivnih potrošača između kupovina	Pareto /NBD model	Neugovorni odnosi: kataloška maloprodaja i direktna prodaja
Reinartz W. & Kumar V., 2003.	Predviđanje profitabilnog vremena trajanja odnosa potrošača sa kompanijom-profitabilnog životnog veka Objašnjavanje varijacija u profitabilnosti tokom vremena	Proporcionalni model verovatnoće	Neugovorni odnosi: kataloška prodaja Ugovorni odnosi: B2B - visoke tehnologije
Thomas J., et al., 2004.	Predviđanje verovatnoće prebacivanja potrošača na konkurente - tranzicije potrošača i verovatnoće ponovnog sticanja	Split model na bazi proporcionalnog hazard modela	Ugovorni odnosi: potrošači (pretplatnici) novina
Rust R et al., 2004.	Predviđanje verovatnoće prebacivanja potrošača na konkurente - tranzicije potrošača i verovatnoće ponovnog sticanja	Logit model Matrica verovatnoće tranzicije	Usluge avioprevoza, anketa
Gupta S. et al., 2006.	Predviđanje verovatnoće prebacivanja potrošača na konkurente - tranzicije potrošača <sup>a</sup>	Ekonometrijski- diskretni vremenski hazard model <sup>b</sup>	Ugovorni odnosi: provajderi mobilne telefonije

\* U kasnijim modelima, autori su inkorporirali procenu vremena trajanja odnosa sa potrošačima u modele CLV i CE. Odvojeno modeliranje vremena trajanja odnosa sa potrošačima u svrhu izračunavanja vremena ima manji značaj.

<sup>a</sup> Model će biti opisan u grupi modela CLV da bi se izbeglo ponavljanje.

<sup>b</sup> U modelima diskretnog izbora zavisna promenljiva uzima dva ili više modaliteta (npr. da/ne, odnosno da/ne/možda). Modeli služe za predviđanje verovatnoće izbora jedne od ponuđenih alternativa. Jedan od njih je logit model. Predstavlja tip regresione analize u kojoj se zavisna (prekidna, dihotomna) promenljiva kodira sa 0 ili 1 (kupiti/ne kupiti) dok postoji najmanje jedna nezavisna promenljiva. Koristi se za testiranje odnosa između zavisne i nezavisne/nezavisnih promenljivih.

Proporcionalni hazard model<sup>8</sup> predviđanja verovatnoće defekcije potrošača (Bolton R., 1998) je više fokusiran na merenje uticaja marketing aktivnosti na vreme trajanja odnosa potrošača sa kompanijom nego na modeliranje CLV. U ovom modelu je utvrđeno da zadovoljstvo potrošača igra veliku ulogu u objašnjavanju vremena trajanja odnosa i da je neophodno upravljati zadovoljstvom potrošača. I ovaj model je zasnovan na istorijskim podacima, što ga čini manje validnim u proceni buduće profitabilnosti potrošača. Takođe, pojedini autori smatraju da je njegovo ograničenje i u domenu donošenja odluke da li da se nastavi odnos sa potrošačem ili ne, jer je teže ponderisati prethodno akumulirano zadovoljstvo potrošača nego njegovo zadovoljstvo u poslednjoj kupovini (Reinartz W. & Kumar V., 2003, str. 79).

U drugoj podgrupi ove grupe modela smo predstavili modele u kojima se predviđa verovatnoća da će potrošač biti aktivan („živ“) u budućnosti i verovatnoća ponavljanja kupovine/kupovina. U ovim modelima je uključena mogućnost da se potrošači vrate u odnos sa kompanijom.

U proceni broja aktivnih potrošača – predviđanju verovatnoće da će potrošač biti aktivan u određenom vremenu i proceni verovatnoće ponavljanja kupovine u određenom vremenu, autori su koristili model Pareto/NBD - negativne binarne distribucije (Schmittlein D. et al., 1987)<sup>9</sup>. Na osnovu podataka o učestalosti (broju) kupovina u određenom vremenskom periodu (0,T) i podataka o vremenu (trenutku) poslednje kupovine „t“ (koji se dešava između 0 i T) predviđa se verovatnoća da će potrošač sa ispoljenim ponašanjem biti aktivan u trenutku „T“ kao i očekivani broj njegovih kupovina u određenom periodu (T, T+t). U ovom modelu se opisuje tok kupovina potrošača koji ispoljava određeno ponašanje, ali se ne objašnjavaju uzroci ponašanja potrošača u kupovini. Takođe, smatra se da je potrošač aktivan u celom toku kupovine (0,T). Predviđanje defekcije potrošača nije direktno modelirano. Zbog malog broja varijabli koje su uključene u model, smatra se da je njegov doprinos preciznoj proceni CLV skroman (Gupta S. & Zeitham I V., 2006, str. 722; Gupta S. et al., 2006, str. 143).

<sup>8</sup> U ovim modelima se pretpostavlja zavisnost stope rizika od osnovne stope rizika i varijabli u modelu. Predviđene različite osnovne stope rizika i predviđene verovatnoće distribucije (eksponencijalna, Weibull ili Gompertz) određuju specifičnost modela.

<sup>9</sup> U predviđanju verovatnoće da će potrošač biti aktivan u određenom vremenu je korišćen NBD model, a u predviđanju verovatnoće ponavljanja kupovine potrošača u određenom vremenu Pareto model.

U modelu predviđanja ponašanja aktivnih potrošača između kupovina (Reinartz W. & Kumar V., 2000), autori su poboljšali Pareto/NBD model kojeg su koristili Schmittlein, Morrison i Colombo.<sup>10</sup> Kritična komponenta u ovom modelu je vreme trajanja odnosa potrošača sa kompanijom.<sup>11</sup> Vreme u kojem je potrošač aktivan obuhvata period od trenutka aktiviranja potrošača ( $t_0$ ) do trenutka preseka njegovog odnosa sa kompanijom ( $t_{cut-off}$ ). Nakon toga, do ponovnog aktiviranja, potrošač je u stanju neaktivnosti. Ovo je omogućilo izračunavanje konačnog vremena trajanja odnosa sa svakim potrošačem. Vreme između kupovina potrošača je procenjeno uključivanjem eksponencijalne distribucije verovatnoća<sup>12</sup>. Sabiranjem prosečnih vrednosti vremena trajanja odnosa potrošača sa kompanijom koje su izračunate za svaku kohortu dobijeno je ukupno vreme trajanja odnosa sa svakim potrošačem. Autori su utvrdili da: vreme trajanja odnosa potrošača sa kompanijom ne obezbeđuje *a priori* njegovu buduću profitabilnost, niti rastuće profite koje kompanija ima od potrošača; profit od potrošača tokom vremena varira; troškovi promocije za dugoročno profitabilne potrošače ne moraju nužno biti niži; da bi platili višu cenu, potrošači koji su u dužem odnosu sa kompanijom očekuju veći kvalitet (Reinartz W., Kumar V., 2000, str. 15-20). U izračunavanju CLV preuzeli su metodologiju koju su koristili Berger i Nasr (1998)<sup>13</sup>. Njihova procena CLV je neprecizna jer nisu uključili sticanje potrošača, niti povezali sticanje sa zadržavanjem potrošača. U vezi s tim, autori su utvrdili da je za procenu vrednosti (profitabilnosti) potrošača ključno sticanje potrošača, a ne vreme trajanja njegovog odnosa sa kompanijom. U preciznom izračunavanju CLV potrebno je zajednički modelirati sticanje i zadržavanje potrošača, što potvrđuju kasnija istraživanja. Ako bi se modelu ovih autora dodao model vrednosti prosečne kupovine dobili bismo model CLV.

Pošto smatraju da profitabilnosti potrošača ne doprinosi samo duže vreme trajanja njihovog odnosa sa

<sup>10</sup> Autori su preuzeli varijable iz modela Schmittlein, Morrison, Colombo, a pretpostavku da potrošač u toku kupovine može biti u stanju aktivnosti ili neaktivnosti iz Pareto/NBD modela Schmittlein D. & Peterson R. (1994).

<sup>11</sup> Čine ga trenutak aktiviranja potrošača, vreme u kojem je potrošač aktivan i defekcija potrošača.

<sup>12</sup> Ako se pretpostavi da je verovatnoća 0,5 onda se potrošač smatra „živim“ ukoliko je predviđena verovatnoća da će biti aktivan u vremenu preseka (u 6. mesecu, u 9. mesecu) veća ili jednaka 0,5. U suprotnom potrošač „nije živ“.

<sup>13</sup> Modeli CLV Berger P., Nasr N. (1998) su predstavljeni u okviru naredne grupe modela.

kompanijom već i drugi faktori, autori su koristili iste podatke iz prethodnog modela da bi objasnili varijacije u profitabilnosti potrošača tokom vremena (Reinartz W. & Kumar V., 2003). U ovom modelu, autori su povećali broj kohorti sa dve na tri i time broj posmatranih meseci po kohorti. Koristeći iste podatke iz prethodnog modela autori su ponovili procenu negativne binomne distribucije<sup>14</sup> i dobili distribuciju parametara za ceo uzorak preko maksimalne verovatnoće procene. Tako su mogli porediti te rezultate sa rezultatima procene koja je dobijena primenom metoda trenutka (*method-of-moment*) koji je korišćen u prethodnom modelu. Značajnih varijacija u rezultatima nije bilo. Razlika između modela je što su u novom modelu autori najpre izračunali neto sadašnju vrednost potrošača, krećući se unazad ka proceni vremena trajanja odnosa sa potrošačem. Autori predlažu proceduru za transformaciju kontinuiranog NBD/Pareto ishoda u dihotomni ishod dve promenljive „živ“ ili „nije živ“, koja integriše projektovanu profitabilnost u konačnom obračunu vremena trajanja odnosa. Umesto predviđene verovatnoće („živ“/„nije živ“) od 0,5 u prethodnom modelu, u ovom modelu verovatnoća varira po potrošaču (Reinartz W. & Kumar V., 2003, str. 88). Predviđanje vremena trajanja odnosa profitabilnog potrošača sa kompanijom su obavili primenom proporcionalnog modela verovatnoće<sup>15</sup>. Neki od važnijih rezultata autora<sup>16</sup> su: vrednost kupovine je značajna u oceni profitabilnosti potrošača; odnos nivoa unakrsnih kupovina i vremena trajanja odnosa potrošača sa kompanijom je pozitivan; doprinos potrošača je u direktnoj vezi sa vremenom trajanja odnosa potrošača sa kompanijom; profitabilnost i vreme trajanja odnosa potrošača sa kompanijom nisu nužno povezani; profitabilni mogu biti i potrošači koji imaju dugoročan odnos sa kompanijom, ali i potrošači sa kratkoročnim odnosom sa kompanijom; najduži profitabilni životni vek potrošača je povezan sa srednjim vremenom međukupovine. Autori su, takođe, utvrdili da vreme (trenutak) poslednje kupovine i ponašanje u njoj ne mogu biti pokazatelj buduće vrednosti potrošača i vremena trajanja odnosa potrošača sa kompanijom. Potrošači sa dužim vremenom trajanja

odnosa sa kompanijom nisu *a priori* najprofitabilniji. Ovaj model omogućava davanje odgovora na pitanje u kom trenutku ne treba nastaviti odnos sa potrošačem i kojim potrošačem. U izračunavanju CLV, autori su direktnim metodom modelirali prosečnu maržu<sup>17</sup> potrošača - izračunali su je u posebnom modelu, pa je inkorporirali u model CLV.

U ovoj velikoj grupi modela izdvojili smo treću podgrupu modela - modele zadržavanja i migracije potrošača u čijoj suštini je modeliranje odnosa sa potrošačima. U njihovoj osnovi (npr. modeli *Dwyer-a*; *Pfeifer-a* i *Carraway-a*) je primenjena ideja grupisanja potrošača *Barbare Jackson*.

U direktnom marketingu su precizno kodirani ponašanje potrošača i njihov identitet, pa autor modela smatra da se sa relativnom preciznošću mogu odrediti segmenti tržišta i njima prilagoditi programi (Dwyer R., 1997). Potrošači u grupi „*lost for good*“ su više osetljivi na nivo prodajne podrške, inovativne tehničke sposobnosti kompanije, nivo usluga, distribucije i logistike u odnosu na potrošače iz grupe „*always a share*“. Potrošači iz grupe „*always a share*“ su osetljiviji na promene cena i promociju. Dwyer (1997) preporučuje modeliranje zadržavanja ili osipanja potrošača (*attrition*) za grupu „*lost for good*“, i modeliranje migracije potrošača za grupu „*always a share*“. Kompanija mora da prati kontinuitet kupovine potrošača iz grupe „*lost for good*“, jer i kratki periodi u kojima potrošač nije aktivan mogu biti signal gubitka potrošača. Model zadržavanja potrošača je testirao na potrošačima (pretplatnicima) časopisa. Stopu zadržavanja potrošača je procenio na osnovu podataka o ponašanju potrošača u prethodnim kupovinama (onih potrošača koji su stečeni sa sličnim promocijama). Zbog toga je predviđena diskontna stopa visoka (20%). Prihodi od oglašavanja se obično podudaraju sa prihodima od tiraža, a cena pretplate je oko polovine prihoda koji se stekne po potrošaču. Na osnovu toga, a u skladu sa strategijom cena (očekivani rast ili pad cena), projektovao je prihode. Predvideo je godišnji ciklus kupovine. U modelu migracije potrošača, za predviđanje mogućnosti ponavljanja kupovine u određenom vremenskom periodu, *Dwyer* je koristio podatak o vremenu (trenutku) poslednje kupovine. Migraciju potrošača je modelirao primenom alternativnog diskretnog modela Markovljevi lanci.

Osnovna kritika *Dwyer*-ovih modela zadržavanja potrošača i migracije potrošača je što troškovi sticanja

<sup>14</sup>Za predviđanje verovatnoće da će potrošač biti aktivan u određenom vremenu korišćena je negativna binomna distribucija.

<sup>15</sup>Proporcionalni model verovatnoće kombinuje hazardni model i metod delimične verovatnoće, koji pretpostavljaju verovatnoću da potrošač tokom trajanja odnosa sa kompanijom proživljava sopstveno iskustvo, ali i iskustvo svih drugih aktivnih potrošača.

<sup>16</sup>Komparativni pregled svih rezultata modela u B2B i B2C poslovanju se može videti u Reinartz W. & Kumar V., 2003, str. 93.

<sup>17</sup>Ova marža zavisi od ponašanja potrošača u poslednjoj kupovini, napora kompanije da poveća prodaju kroz unakrsnu prodaju i dodatnu prodaju proizvoda potrošaču.

**TABELA BR. 5.** Pregled modela sticanja i zadržavanja potrošača

<b>Autori, godina</b>	<b>Fokus u modelu</b>	<b>Primenjen model/ metod/alat</b>	<b>Oblast</b>
Blattberg R., Deighton J., 1996	Optimizacija troškova sticanja i troškova zadržavanja potrošača	Alat za odlučivanje: <i>decision calculus</i>	Direktni marketing
Berger P., Nasr N., 1998., 2001.	Zadržavanje potrošača Predviđanje verovatnoće naredne kupovine U modelu iz 2001. ostvareno povezivanje	Matematički modeli (ponašanje potrošača u prethodnim kupovinama; trenutak poslednje kupovine)	-
Thomas J., 2001.	Istovremeno modeliranje sticanja i zadržavanja potrošača radi preciznije procene CLV	Ekonometrijski lobit ili probit model za sticanje potrošača Hazard AFT model za zadržavanje potrošača	Aviokompanija
Thomas J. et al., 2004.	Istovremeno modeliranje sticanja i zadržavanja potrošača preko profitabilnosti, a ne troškova	Ekonometrijski model	Ugovorni odnosi: B2B, apoteke i kataloški maloprodavci
Thomas J. et al., 2004	Istovremeno modeliranje (predviđanje) sticanja i zadržavanja potrošača radi preciznije procene CLV	Ekonometrijski modeli	Ugovorni odnos: potrošači (pretplatnici) novina
Reinartz W. et al., 2005.	Istovremeno modeliranje (predviđanje) sticanja i zadržavanja potrošača - balansiranje sticanja i zadržavanja ka povećanju profitabilnosti	Ekonometrijski modeli	Prospekti B2B kompanije

potrošača nisu uključeni u modele. Prema mišljenju pojedinih autora, ukoliko su troškovi sticanja potrošača veći od vrednosti potrošača, smatra se da postoje neprofitabilni potrošači (Berger P. & Nasr N., 1998, str. 19). Navedeni Dwyer-ovi modeli zadržavanja i migracije potrošača ipak uključuju sticanje potrošača kada je početno učešće potrošača jednako nuli, tj. kada su potrošači identifikovani pre nego što su razvili odnos sa kompanijom (Thomas J. et al., 2004, str. 35).

Istraživanja su pokazala da kompanija ima 60% do 70% šansi da uspešno ponovi prodaju „aktivnim“ potrošačima, 20% do 40% šansi da uspešno ponovi prodaju izgubljenim potrošačima, a samo 5% do 20% šansi za uspešnu prodaju potpuno novim potrošačima brenda (Thomas J., Blattberg R., Fox E., 2004, str. 31). Sledi da je za kompaniju bolje da predviđa verovatnoću povratka izgubljenih potrošača nego da predviđa sticanje potpuno novih potrošača. Najčešće korišćeni modeli za predviđanje verovatnoće ponovnog sticanja izgubljenih potrošača su diskretni modeli - Markovljevi lanci. Ovim modelima vrši se procena verovatnoće prebacivanja (tranzicije) potrošača na konkurente u određenom stanju i verovatnoće njihovog povratka. Model čine pogodnim diskretni vremenski periodi i zavisnost verovatnoća da se potrošač nađe u određe-

nom stanju u budućem periodu samo od trenutnog stanja.

U modelu (Pfeifer Ph. & Carraway R., 2000) je modelovan odnos sa potrošačima. Verovatnoća prebacivanja potrošača na konkurente je procenjena pomoću matrice verovatnoće tranzicije koja je konstantna tokom vremena. Prelazno stanje potrošača je određeno na osnovu trenutka njegove poslednje kupovine, pri čemu su određena i dodatna stanja za potrošače „povratnike“. Iz ovog modela moguće je izračunati CLV.

Predviđanje verovatnoće prebacivanja potrošača na konkurente i predviđanje verovatnoće ponovnog sticanja potrošača su poboljšani u modelu (Rust R. et al., 2004) tako što su autori predvideli da matrica verovatnoće tranzicije varira tokom vremena. Zadržavanje potrošača su posmatrali kroz očekivanu količinu kupovine potrošača određenog brenda i njegovu verovatnoću kupovine brenda u određenom vremenu.

U *Split hazard* modelu predviđanja verovatnoće ponovnog sticanja izgubljenih potrošača (Thomas J. et al., 2004) je utvrđeno sledeće: bivši potrošači koji imaju veću verovatnoću da će ponovo biti stečeni imaju kraće „drugo“ vreme trajanja odnosa sa kompanijom u odnosu na vreme koje su proveli pre prebacivanja na konkurente; poslednja cena plaćena tokom prvog

vremena trajanja odnosa sa kompanijom igra važnu ulogu u strategiji ponovnog osvajanja izgubljenih potrošača. U modelu je meren uticaj cene i na kontribucionu maržu. Ograničenje ovog modela, prema mišljenju njegovih autora, je što se merenja obavljaju na individualnom nivou (po potrošaču) i što ne uključuje marketing troškove.

### 2.3.3. Modeli sticanja i zadržavanja potrošača

U predviđanju sticanja i zadržavanja potrošača, pojedini autori su koristili pristup istovremenog modeliranja obe komponente kroz jedan model, dok su drugi autori koristili pristup odvojenog modeliranja.<sup>18</sup>

Istovremeno modeliranje sticanja i zadržavanja potrošača prevazilazi nedostatak modela u kojima nije povezano sticanje sa zadržavanjem. Odvojeno modeliranje podrazumeva da se predviđanje sticanja potrošača obavi u jednom modelu, a zadržavanje potrošača u drugom modelu. U literaturi se ovakvo modeliranje naziva i separatnim modeliranjem. Istovremeno modeliranje sticanja i zadržavanja potrošača zahteva češće „apdejtovanje“ modela radi preciznije procene komponenti. Pregled modela sticanja i zadržavanja potrošača – istovremenim modeliranjem se može videti u tabeli br. 5.

U modelu sticanja i zadržavanja potrošača (Blattberg R. & Deighton J., 1996), autori su povezali sticanje i zadržavanje kroz optimizaciju troškova sticanja i troškova zadržavanja potrošača.<sup>19</sup> Povezivanje sticanja i zadržavanja potrošača nije postignuto u seriji matematičkih modela (Berger P. & Nasr N., 1998), u kojima su autori poboljšali predviđanje verovatnoće ponavljanja kupovina kroz uključivanje faktora koji opredeljuju ponašanje potrošača u kupovini. Osnovne pretpostavke u modelima ovih autora su preuzete od Dwyer-a. Stopa zadržavanja potrošača je konstantna, ali u slučaju da potrošač preskoči naredni period kupovine, dodeljuje mu se manja verovatnoća povratka. To znači da verovatnoća povratka potrošača opada sa brojem preskočenih uzastopnih perioda kupovine. Autori su uključili troškove prodaje i promocije u modele, jer su smatrali da promocija može povećati sticanje potrošača. Pošto troškovi sticanja potrošača i fiksni troškovi nisu uključeni u modele, i u njima je vrednost potrošača indirektno povezana sa troškovima sticanja potrošača. Ukoliko su troškovi sticanja potrošača veći od izračunate vrednosti potrošača,

postoje neprofitabilni potrošači. Mišljenje pojedinih autora je da se u ovim modelima nije postiglo povezivanje sticanja potrošača sa zadržavanjem potrošača (Thomas J. et al., 2004, str. 35). Autori ovih modela su povezivanje sticanja i zadržavanja potrošača ostvarili u poboljšanom modelu (videti: Berger P. et al., 2001). Sa ovim modelima autori su otvorili pitanje merenja buduće profitabilnosti potrošača.

Istovremeno modeliranje sticanja i zadržavanja potrošača se može ostvariti indirektnim putem. Najpre se modelira sticanje potrošača, potom zadržavanje potrošača, a onda se povežu modeli sticanja i zadržavanja potrošača. U svom modelu Thomas (2001) je obavila predviđanje sticanja potrošača korišćenjem probit modela, a predviđanje zadržavanja potrošača korišćenjem varijante hazard AFT modela. Vreme trajanja odnosa potrošača sa kompanijom je definisala proizvoljno (kao očekivano vreme). Pojedini autori smatraju da je povezivanje ovih komponenti korisno, jer se njime prebacuje fokus sa troškova sticanja i zadržavanja potrošača na profitabilnost kao meru sticanja i zadržavanja potrošača (Thomas J. et al., 2004; Gupta S. et al., 2006).

Povezivanje sticanja i zadržavanja potrošača je ostvareno u modelu Reichheld-a u kojem je utvrđeno da je zadržavanje potrošača najznačajnija komponenta koja određuje CLV (videti: Reichheld F., 1996). Ovoj tvrdnji pogoduju i rezultati istraživanja u sektoru usluga koji ukazuju da profitabilnost kompanije raste od 25% do 85% u sistemu bankarskih filijala, 50% i više kod posrednika u osiguranju, a 30% i više u lancima auto-servisa, ako stopa zadržavanja potrošača raste 5% (Reichheld F. & Sasser W.Jr., 1990, str. 111).

U modelu Thomasa i saradnika (Thomas J. et al., 2004), autori su modelirali sticanje i zadržavanje potrošača preko profitabilnosti, a ne troškova sticanja i zadržavanja. Utvrdili su da maksimalna verovatnoća sticanja ili zadržavanja pojedinačnog potrošača nije isto što i maksimiziranje ukupne profitabilnosti potrošača. Od ključnog je značaja činjenica da pojedinci koji se lako steknu i zadrže ne moraju biti najprofitabilniji potrošači. Ovaj model uključuje profitabilnost u donošenju marketing odluka, ukazujući na to koliko kompanije moraju da potroše na direktni marketing i na koje kanale direktnog marketinga kako bi povećale profitabilnost. Balansiranje sticanja i zadržavanja potrošača u cilju povećanja profitabilnosti je predmet modeliranja ovih autora i u njihovim drugim radovima.

Istovremenim modeliranjem (predviđanjem) sticanja i zadržavanja potrošača (Thomas J. et al., 2004), autori ukazuju na prevazilaženje problema sa kojima se kompanije sreću kada vrše odvojeno modeliranje.

<sup>18</sup>Odvojeno modeliranje sticanja i zadržavanja će biti predstavljeno u sklopu modeliranja CLV.

<sup>19</sup>Model ovih autora će biti detaljnije opisan u delu gde su predstavljeni CLV modeli.

Osnovni nedostatak istovremenog modeliranja sticanja i zadržavanja potrošača je što se mora vršiti ponovna procena modela i predviđanje obe komponente u situaciji kada bi realno trebalo ponovo proceniti samo jednu komponentu.

Odvojeno modeliranje komponenti je koristan pristup, jer omogućava efikasno „apdejtovanje“ CLV u slučaju da pojedine komponente trpe dramatične promene na tržištu čak i u kratkom periodu. Dinamičnost pojedinih tržišta utiče na to koliko će često kompanija „apdejtovati“ CLV, odnosno ponoviti njegovu procenu. Zbog toga su se pojedini istraživači fokusirali na modeliranje komponenti u odvojenim modelima koje je moguće kombinovati u proceni CLV (Gupta S. et al., 2006, str. 142).

### 2.3.4. Modeli CLV

Težnja svih autora koji daju svoj doprinos modeliranju CLV je dostizanje što veće preciznosti procene CLV. U izračunavanju CLV, primenjuju se različiti pristupi sa ciljem preciznijeg merenja individualnog CLV ili CE. Sažet pregled izabranih modela CLV i CE je prikazan u tabeli br. 6.<sup>20</sup>

Iako su se fokusirali na optimizaciju troškova sticanja i troškova zadržavanja potrošača, u svom modelu povezivanja ove dve komponente CLV (Blattberg R., Deighton J., 1996, str. 138-141), autori su došli do vrednosti potrošača za kompaniju (CE) sabiranjem

neto sadašnje vrednosti predviđenih povraćaja od ulaganja u sticanje potrošača i predviđenih povraćaja od ulaganja u zadržavanje potrošača. Autori su najpre projektovali krivu sticanja i krivu zadržavanja potrošača. One otkrivaju tačke u kojima kompanija troši na sticanje/zadržavanje potrošača više nego što sticanje/zadržavanje potrošača donosi vrednost kompaniji. Ove tačke se zajedno razmatraju sa drugim faktorima kako bi se utvrdilo gde je ravnoteža između sticanja i zadržavanja potrošača. Procena oblika krive sticanja potrošača i krive zadržavanja potrošača se vrši na osnovu podataka koji se dobijaju u direktnom razgovoru sa menadžerima kompanije.<sup>21</sup> Sa visokim troškovima sticanja potrošača, smatra se da stopa zadržavanja potrošača i dodatna prodaja moraju biti toliko visoke da bi proizvod ili usluga bili održivi. Autori favorizuju upravljanje potrošačima nad upravljanjem proizvodom ili brendom i smatraju da krajnji cilj kompanije treba da bude rast CE, a ne samo rast prodaje jednog brenda ili rast profita (Blattberg R. & Deighton J., 1996, str. 138-141). Vrednost potrošača za kompaniju (CE) posmatraju kao marketinški pokazatelj za povraćaj na investicije, ROI, i procenu vrednosti kompanije. Jedan od rezultata njihovog istraživanja

<sup>21</sup> Podaci o: broju potrošača, broju potrošača koje menadžeri očekuju da će steći u određenom vremenu, ulaganjima u sticanje potrošača, troškovima sticanja potrošača po npr. perspektivi (plasiranom radi privlačenja potrošača), troškovima zadržavanja potrošača za prošlu godinu, broju potrošača na početku te godine da bi se dobili troškovi zadržavanja po potrošaču, godišnjoj stopi zadržavanja potrošača, stopi sticanja potrošača za specifični nivo troškova sticanja.

<sup>20</sup> U ovoj grupi modela su sumirani doprinosi i autora čiji su modeli pojedinih komponenti CLV predstavljeni u prethodnim grupama modela.

**TABELA BR. 6:** Pregled izabranih modela CLV i CE

Autori, godina	Pristup modelu	Varijable
Blattberg R. & Deighton J., 1996.	Agregatni pristup CE: izračunavanje prosečnog CLV – agregacija sabiranjem	Povraćaji od ulaganja u sticanje potrošača Povraćaji od ulaganja u zadržavanje potrošača
Berger P. & Nasr N., 1998.	Agregatni pristup CE: izračunavanje prosečnog CLV – agregacija množenjem	Doprinos po potrošaču Stopa zadržavanja Marketing troškovi
Blattberg R. et al., 2001.	Agregatni pristup CE: izračunavanje CLV na nivou segmenta – agregacija sabiranjem CLV po segmentu	Povraćaji od sticanja potrošača Povraćaji od zadržavanja potrošača Povraćaji od dodatne prodaje
Rust R et al., 2004.	Agregatni pristup CE: izračunavanje prosečnog CLV – agregacija množenjem	Verovatnoća zadržavanja potrošača Doprinos po kupovini
Venkatesan R. & Kumar V., 2004.	Disagregatni pristup: Izračunavanje CLV potrošača – CE je zbir individualnih CLV	Učestalost kupovine Kontribucijska marža Marketing troškovi

je da je vrednost odnosa sa potrošačima u analogiji sa vrednošću materijalne aktive-imovine kompanije, i da je procena CE slična proceni vrednosti prihoda od materijalnih dobara. Pošto je reč o agregatnom pristupu modeliranju, ovaj model daje nepreciznu procenu CLV potrošača.

Agregatni pristup modeliranju CLV na prosečnom nivou (Berger P. & Nasr N., 1998) podrazumeva projektovanje prosečnog CLV. U okviru modela sticanja i zadržavanja potrošača predstavili smo doprinos ovih autora modeliranju komponenti CLV, i nedostatke njihovih modela sticanja i zadržavanja potrošača. Ti nedostaci (npr. konstantna stopa zadržavanja) smanjuju preciznost modela. U izračunavanju prosečnog CLV koristili su mali broj varijabli na prosečnom nivou, što je dodatni nedostatak modela u preciznom projektovanju individualnog CLV.

Primenjujući agregatni pristup (Blattberg R. et al., 2001, str. 3), autori su projektovali CLV po potrošaču izračunavanjem vrednosti CLV na nivou segmenta i deljenjem njegove vrednosti sa brojem potrošača. Pretpostavke modela su konačan vremenski period u kojem marža doprinosa, verovatnoća stope zadržavanja i sticanja potrošača za svaki segment variraju. Prema ovom pristupu, CE je suma povraćaja od sticanja potrošača, povraćaja od zadržavanja potrošača i povraćaja od dodatne prodaje novostečenim potrošačima (doprinos novostečenih potrošača-troškovi sticanja).

Primenjujući takođe agregatni pristup u svom modelu (Rust R. et al., 2004), autori su projektovali prosečni CLV na odabranom uzorku potrošača (100-137 potrošača u pet industrijskih kompanija). Potrebne informacije u vezi određenog brenda kompanije i konkurencije (o količini kupovine, o verovatnoći kupovine u budućnosti i sl.) su dobili od potrošača. U tom smislu ovaj model ima ograničenje (subjektivnosti). Njegova prednost je u tome što je inkorporirao sticanje i zadržavanje potrošača, i njihovo prebacivanje na konkurente. U projektovanju CLV, autori su najpre procenili verovatnoću prebacivanja svakog potrošača na brend konkurenata. To je podrazumevalo uključivanje komponenti očekivane količine kupovine potrošača i njegove verovatnoće kupovine u vremenu. Na osnovu Markovljeve matrice prebacivanja (tranzicije) potrošača na konkurente projektovali su verovatnoću izbora svakog brenda za sve buduće kupovine od strane svakog potrošača. To su nadalje konvertovali u merenje CLV, korišćenjem promenljivih poput prosečnog vremena između kupovina i prosečne količine po kupovini. Tako izračunata verovatnoća kupovina pomnožena sa doprinosom po ku-

povini dala je očekivani doprinos potrošača za svaki brend u svakoj budućoj kupovini. Diskontovana suma svih očekivanih doprinosa u fiksnom vremenskom periodu je dala CLV potrošača. Ovi autori smatraju da je CE ključna mera i da marketing strategije treba fokusirati na projektovanje ROI.

U modelu projektovanja individualnog CLV (Venkatesan R. & Kumar V., 2004) utvrđeno je da je CLV koristan parametar selekcije potrošača, jer se izbor potrošača upravo obavlja na osnovu njihovog individualnog CLV. Tako izabrani potrošači obezbeđuju veći budući profit nego da su birani drugim metodama. Primenom individualnog pristupa, CLV potrošača predstavlja zbir diskontovanih kumuliranih novčanih tokova svakog potrošača tokom vremena trajanja njegovog odnosa sa kompanijom. Diskontovanje novčanih tokova, autori su obavili ponderisanim prosečnim troškom kapitala (*WACC-Weighted Average Cost of Capital*). Izračunavanje individualnog CLV je zahtevalo predviđanje marže doprinosa svakog potrošača, njegove sklonosti da nastavi kupovinu kod kompanije, i iznosa alociranih marketing resursa na njega. U modeliranju frekvencije kupovine i vremena između kupovina koristili su generalizovanu gama distribuciju, a u modeliranju marže doprinosa od potrošača godišnju prodaju od različitih kupovina svakog potrošača. Za uočavanje promena u marži doprinosa primenili su model proste regresije.

Disagregatni pristupi su pogodni u formulaciji strategije kompanije, finansijskoj proceni vrednosti kompanije, za potrebe komparacije sa drugim kompanijama gde je otežano skupljanje podataka o potrošačima, za velike maloprodavce bez programa lojalnosti (Kumar V. & Moris G., 2007, str. 168).

Odvojeno modeliranje komponenti CLV modela, ali i komponenti RFM modela omogućavaju različite pristupe u kombinovanju komponenti navedenih modela u izračunavanju CLV. U modelu CLV (Fader P. et al., 2005), autori su koristili komponente RFM modela za izračunavanje CLV. U jednom modelu su korišćene komponenta R - vreme poslednje kupovine i komponenta F - učestalost kupovina. U njihovom modeliranju primenjen je Pareto/NBD model u kojem je pretpostavljena beta geometrijska distribucija umesto Pareto distribucije. Prosečna vrednost kupovine po potrošaču - M je posebno modelirana gama/gama submodelom. Predviđeni budući broj kupovina aktivnog potrošača je pomnožen sa diskontovanom prosečnom vrednošću kupovine po potrošaču u proceni CLV svakog potrošača. Model je baziran na neugovornim odnosima gde se kupovina može dogoditi u bilo kom trenutku vremena. Ključno u ovom mode-

lu, prema njegovim autorima, je kriva „Iso-vrednost“ koja omogućava grupisanje pojedinačnih potrošača koji imaju različite prošle kupovine, ali slične procene budućih kupovina. Krive „Iso-vrednost“ olakšavaju prikaz interakcija i kompromisa između komponenti R, F i M u modelu RFM i modelu CLV. Krive pokazuju različitu vrednost komponenti R, F i M, iako komponente daju istu vrednost potrošača u oba modela.

U modeliranju CLV je značajnije modelirati verovatnoću prebacivanja potrošača na konkurente u određenom vremenu umesto modeliranja vremena trajanja odnosa potrošača sa kompanijom (Gupta S. et al., 2006, str. 141). U skladu s tim, autori su predložili modeliranje zadržavanja potrošača ili tzv. „talasanje“ potrošača kao niz binarnih ishoda, što daje oblik diskretnih vremenskih hazard modela koji uključuju delovanje bitnih promena u kontinualnom vremenu. Procenu potrošačevog odlaska u perspektivi takođe omogućuju diskretni vremenski hazard modeli. Ovaj model razlikuje potrošače koji su više profitabilni u odnosu na ostale, ili one koji iskazuju prosečnu profitabilnost. U ovom modelu je uključen uticaj konkurencije na potrošače.

Kao komponenta CE, CLV postaje značajna i u proceni tržišne kapitalizacije kompanije (Kumar V. & Shah D., 2009). Zadržavanje potrošača, kao komponenta CLV, postaje značajno u detektovanju potrošača koji su sve manje odani kompaniji (*churn customer*) (Pepe M., 2012).

### 3. CLV KONCEPT PRED IZAZOVIMA CEV MODELA VREDNOSTI POTROŠAČA

Pošto se izračunavanjem ukupnog CLV ili prosečnog CLV ne omogućava praćenje profitabilnosti individualnih potrošača i varijacija njihove profitabilnosti, predložen je CEV model (*Customer Engagement Value*). CEV model je pogodniji za procenu vrednosti kompanije i brendova, jer prevazilazi nedostatak agregatnih finansijskih modela i obuhvata postojeće i buduće potrošače. Pri tom, procena vrednosti potrošača isključivo na osnovu njihovih kupovina nije dovoljna. S toga treba proceniti CEV-ukupan angažman potrošača da bi se izbegla potcenjenost ili precenjenost vrednosti potrošača (Kumar V. et al., 2010). Komponente CEV su CLV, CRV, CIV, CKV, pa je CEV zbir vrednosti njegovih komponenti. Prva komponenta CEV je CLV. Određuje je ponašanje potrošača u kupovini. Druga komponenta CEV je CRV (*Customer Referral*

*Value*) – vrednost preporuka potrošača. Ova vrednost proističe iz preporuka, upućivanja ili posticanja drugih individua (potrošača) na kupovinu proizvoda kompanije. Preporuke smanjuju troškove sticanja potrošača i obezbeđuju buduće prihode. Potrošač koji ne preporučuje proizvode kompanije drugima ne stvara novu vrednost za kompaniju. Postavlja se pitanje koliko je potrošač doprineo sticanju novih potrošača i povećanju prodaje novostečenim potrošačima, pošto njegov doprinos ne proističe samo iz kupovina kod kompanije tokom vremena trajanja njegovog odnosa sa kompanijom već i iz preporuka drugim potrošačima. Nije lako proceniti da li bi svaki novi potrošač kupio proizvode kompanije bez preporuke i upućivanja od strane potrošača kompanije. Ukoliko bi kupovao i bez preporuka i upućivanja, doprinos te kupovine ne treba uključiti u CRV vrednost posmatranog potrošača. Takođe se postavlja pitanje koliko je uspešnih preporuka proisteklo iz programa preporuka kompanije. CRV bi, dakle, mogao biti mera procene prosečnog broja uspešnih preporuka koje će potrošač napraviti. Treća komponenta CEV je CIV (*Customer Influencer Value*) - vrednost uticaja potrošača. Odnosi se na uticaje potrošača na ponašanje drugih potrošača (na njihovo sticanje, zadržavanje i na povećanje učešća u kupovini kod kompanije) kroz propagandu od usta do usta. Ako je propaganda od usta do usta koja je generisana od strane potrošača pozitivna, što znači da podstiče druge da postanu potrošači kompanije ili kupuju više nego do sada, CIV potrošača raste. Četvrta komponenta CEV je CKV (*Customer Knowledge Value*) - vrednost znanja potrošača kao dodata vrednost kompaniji od povratne informacije od potrošača. Cilj joj je npr. lakše razumevanje preferencija potrošača. Komponente koje čine CEV mogu biti determinisane agregiranjem vrednosti kupovina jednog potrošača i CLV tog potrošača. CRV potrošača je generisan dovođenjem novih potrošača preko preporuka u procesu sticanja. CIV potrošača je generisan iz primarnog uticaja i podsticaja postojećih potrošača da nastave i/ili proširuju sticanje novih potrošača. CKV potrošača je generisan davanjem povratnih informacija koje su od koristi za kompaniju. Sa ciljem razvoja i primene efikasne marketinške strategije i obezbeđenja efikasne alokacije resursa od značaja je poznavanje svake komponente i njihovih interakcija. U tom smislu koncept CLV ostaje aktuelan u modeliranju vrednosti potrošača kao komponenta integrisanih modela vrednosti potrošača.

## 4. ZAKLJUČAK

Koncept „marketing odnosa“ je podstakao razvoj CLV koncepta i CLV metoda procene vrednosti potrošača. CLV je merilo individualne profitabilnosti potrošača tokom vremena trajanja njegovog odnosa sa kompanijom. U kontekstu razvoja marketinga odnosa u čijoj suštini je upravljanje odnosima sa potrošačima razvijali su se i pristupi u modeliranju CLV. Od 1980. godine do danas, osnovni modeli tradicionalnih metoda merenja vrednosti potrošača (kao što su RFM, SOW, PCV) i osnovni model CLV su evoluirali radi povećanja preciznosti procene dugoročne vrednosti (profitabilnosti) potrošača. U tome se pokazao uspešnijim CLV metod i njegovi modeli u odnosu na tradicionalne metode.

Do polovine devedesetih godina 20. veka, sticanje i zadržavanje potrošača su odvojeno modelirani. Fokus u modeliranju je bio na analizi faktora koji utiču na sticanje potrošača i na predviđanju vremena trajanja odnosa sa potrošačima (defekcije potrošača). Najčešće su posmatrani samo aktivni potrošači.

Modeliranje sticanja i zadržavanja potrošača je bilo u službi donošenja marketing odluka za programe koji rešavaju probleme sticanja i zadržavanja potrošača. Fokusiranje na odmeravanje značaja sticanja nad zadržavanjem potrošača je pogrešno, jer u fokusu treba da bude profitabilnost potrošača, a ne troškovi sticanja i zadržavanja potrošača. U skladu sa razvojem tehnologije koja je omogućila, do tada, otežano ili nemoguće praćenje ponašanja potrošača, dolazi do zaokreta u postavljanju problema istraživanja i usmeravanju ka izračunavanju CLV preko njegovih komponenti u svrhu upravljanja profitabilnošću potrošača.

Tokom devedesetih godina istovremeno se modeliralo sticanje i zadržavanje potrošača kojim se prevazišlo ograničenje modela u kojima nije povezano sticanje sa zadržavanjem. Povezivanjem ovih komponenti prebacio se fokus sa troškova sticanja i zadržavanja potrošača na profitabilnost kao meru sticanja i zadržavanja potrošača. Maksimalna verovatnoća sticanja ili zadržavanja pojedinačnog potrošača nije isto što i maksimiziranje ukupne profitabilnosti potrošača.

Inkorporiranje modela sticanja potrošača u modele zadržavanja potrošača i istovremeno modeliranje sticanja i zadržavanja potrošača su aktuelizovali modeliranje vremena trajanja odnosa potrošača sa kompanijom. Osnovni nedostatak istovremenog mo-

deliranja sticanja i zadržavanja potrošača je nužnost ponovne procene modela i ponovnog predviđanja obe komponente u situaciji kada treba ponovo proceniti samo jednu komponentu. Odvojeno modeliranje komponenti omogućava efikasno „apdejtovanje“ CLV u slučaju da pojedine komponente trpe dramatične promene na tržištu čak i u kratkom periodu. Zbog toga su se pojedini istraživači fokusirali na modeliranje komponenti u odvojenim modelima koje je moguće kombinovati u proceni CLV. Uspešnim se smatraju kompanije koje prave ravnotežu između sticanja i zadržavanja potrošača i one koje uspevaju da vrate izgubljene profitabilne potrošače. Stoga se kompanije fokusiraju na maksimizaciju dugoročne profitabilnosti potrošača i maksimizaciju profitabilnog vremena trajanja odnosa sa potrošačima. Izračunavanje CLV obavljaju primenom agregatnog ili disagregatnog pristupa. Prema agregatnom pristupu vrednost potrošača za kompaniju (CE) se posmatra kao dobra zamena za njenu ukupnu vrednost, dok je prema disagregatnom pristupu mera vrednosti potrošača za kompaniju njegov CLV. Agregatni pristup ne omogućava preciznu procenu CLV.

Generalizacija u primeni CLV metoda i njegovih modela u praksi nije održiva, jer svaka kompanija bira model koji je u tom trenutku za nju optimalan, shodno njenim potrebama i mogućnostima da odgovori na pretpostavke određenog modela. Uopšteno posmatrano, disagregatni pristup izračunavanju CLV je primenljiviji za sve varijante B2B poslovanja, a agregatni pristupi za B2C poslovanje. Prevazilaženje ove stroge kategorizacije omogućava hibridni model koji se posmatra kao korpa podmodela, koji se kombinuju u izračunavanju CLV u skladu sa zahtevima kompanije. Na taj način je preciznija procena CLV.

Praćenje profitabilnosti individualnih potrošača i varijacija u njihovoj profitabilnosti omogućava CEV model (*Customer Engagement Value*), koji prevazilazi nedostatak agregatnih pristupa modeliranju CLV i CE. Procenom ukupnog angažmana potrošača izbegava se potcenjenost ili precenjenost vrednosti individualnog potrošača. CLV predstavlja jednu, odnosno prvu komponentu CEV modela. Očekujemo da će CLV u budućnosti zauzeti mesto jedne od komponenti mnogih integrisanih modela procene vrednosti potrošača.

## Literatura:

1. Allenby, G., Leone, R., Jen, L. (1999), „A Dynamic Model of Purchase Timing with Application to Direct Marketing“, *Journal of the American Statistical Association*, Vol. 94, No. 446, June, str. 365-374.
2. Armstrong, G., Kotler, Ph. (2005), *Marketing, an Introduction*, Pearson/Prentice-Hall, Upper-Saddle River, NJ.
3. Berger, P., Nasr, N. (1998), „Customer lifetime value: Marketing models and applications“, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 12, No. 1, Winter, str. 17-30.
4. Berger, P., Nasr-Bechwati, N. (2001), „The Allocation of Promotion Budget to Maximize Customer Equity“, *OMEGA: The International Journal of Management Science*, Vol. 29, No. 1, str. 49-61.
5. Blattberg R. (1987), „Research Opportunities in Direct Marketing“, *Journal of Direct Marketing*, Vol. 1, No. 1, Winter, str. 7-14.
6. Blattberg, R., Deighton, J. (1996), „Manage Marketing by the Customer Equity Test“, *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 4, July-August, str. 136-144.
7. Blattberg, R., Getz, G., Thomas, J. (2001), *Customer Equity: Building and Managing Relationships as Valuable Assets*, Harvard Business School Press, Boston.
8. Bolton, R. (1998), „A Dynamic Model of the Duration of the Customer's Relationship with a Continuous Service Provider: The Role of Satisfaction“, *Marketing Science*, Vol. 17, No. 1, str. 46-65.
9. Bowman, D., Narayandas, D. (2004), „Linking Customer Management Effort to Customer Profitability in Business Markets“, *Journal of Marketing Research*, Vol. 41, No. 4, November, str. 433-447.
10. Dwyer, R. (1989), „Customer Lifetime Valuation to Support Marketing Decision Making“, *Journal of Direct Marketing*, Vol. 3, No. 4, Autumn (Fall), str. 8-15.
11. Dwyer, R. (1997), „Customer Lifetime Valuation to Support Marketing Decision Making“, *Journal of Direct Marketing*, Vol. 11, No. 4, Autumn (Fall), str. 6-13.
12. Fader, P., Hardie, B., Lee, K.L. (2005), „RFM and CLV: Using Iso-Value Curves for Customer Base Analysis“, *Journal of Marketing Research* godina XLII, November, str. 415-430.
13. Gupta, S., Lehmann, D., Stuart, J. (2004), „Valuing Customers“, *Journal of Marketing Research*, Vol. 41, No. 1, str. 7-18.
14. Gupta, S., Lehmann, D. (2006a), *Managing customers as investments*, Pearson Education, New Jersey.
15. Gupta, S., Lehmann, D. (2006b), „Customer Lifetime Value and Firm Valuation“, *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 5, No. 2/3, str. 87-110.
16. Gupta, S., Hanssens, D., Hardie, B., Kahn, W., Kumar, V., Lee, N., Ravishanker N., Sriram, S. (2006), „Modeling Customer Lifetime Value“, *Journal of Service Research*, Vol. 9, No. 2, November, str. 139-155.
17. Gupta, S., ZeithamI, V. (2006), „Customer Metrics and Their Impact on Financial Performance“, *Marketing Science*, Vol. 25, No. 6, November-December, str. 718-739.
18. Grönroos, C. (1994), „From marketing mix to relationship marketing. Toward a paradigm shift in marketing“, *Management Decision*, Vol. 32, No. 2, str. 4-32.
19. Jackson, B. (1985), *Winning and Keeping Industrial Customers-The Dynamics of Customer Relationships*, D.C. Heath and Company, Lexington-Massachusetts.
20. Kalbfleisch, J., Prentice, R. (1980), *Statistical Analysis of Failure Time Data*, Wiley, New York.
21. Kumar, V. (2004), *Customer Lifetime Value*, chapter 29, University of Connecticut, [http://www.terry.uga.edu/~rgrover/chapter\\_29.pdf](http://www.terry.uga.edu/~rgrover/chapter_29.pdf) (pristupljeno 04.12.2012).
22. Kumar, V., Reinartz, W. (2005), *Customer relationship management: A databased approach*. Wiley, New York.
23. Kumar, V., Venkatesan, R., Reinartz, W. (2006), „Knowing What to Sell When to Whom“, *Harvard Business Review*, Vol. 84, No. 3, March, str. 131-137.
24. Kumar, V., Morris, G. (2007), „Measuring and maximizing customer equity: a critical analysis“, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 35, No. 2, June, str. 157-171.
25. Kumar, V., Shah, D. (2009), „Expanding the Role of Marketing: From Customer Equity to Market Capitalization“, *Journal of Marketing*, Vol. 73, No. 6, November, str. 119-136.
26. Kumar, V., Aksoy, L., Donkers, B., Venkatesan, R., Wiesel, T., Tillmanns, S. (2010), „Undervalued or Overvalued Customers: Capturing Total Customer Engagement Value“ *Journal of Service Research*, Vol. 13, No. 3, str. 297-310.
27. Kotler, Ph. (1974), „Marketing During Periods of Shortage“, *Journal of Marketing*, Vol. 38, No. 3, July, str. 20-29.
28. Kotler, Ph., Keller, K. (2006), *Marketing Management*, Pearson/Prentice-Hall, Upper-Saddle River, NJ.
29. Kotler, F., Vong, V., Sonders, Dz., Armstrong, G. (2007), *Principi marketinga*, Mate, Beograd.

30. Lewis, M. (2006), „Customer Acquisition Promotions and Customer Asset Value“, *Journal of Marketing Research*, Vol. 43, No. 2, str. 195-203.
31. Lewis, M. (2005), „Incorporating Strategic Consumer Behavior into Customer Valuation“, *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 4, str. 230-251.
32. Maričić, B., Đorđević, A., (2012), „Kreiranje i isporučivanje vrednosti potrošačima“, CID Ekonomskog fakulteta, Beograd.
33. Milisavljević, M. (2006), *Strategijski marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd.
34. Morgan, R., Shelby, H. (1994), „The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing“, *Journal of Marketing*, Vol. 58 (July), str. 20-38.
35. Pepe, M. (2012), „Customer Lifetime Value: A Vital Marketing/Financial Concept For Businesses“, *Journal of Business & Economics Research*, Vol. 10, No. 1, January, str. 1-10.
36. Pfeifer, Ph., Carraway, R. (2000), „Modeling Customer Relationships as Markov Chains“, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 14, No. 2, Spring, str. 43-55.
37. Porter, M. (1985), *Competitive Advantage*, The Free Press, New York.
38. Reichheld, F. (1996), *The Loyalty Effect*, Harvard Business School Press, Cambridge.
39. Reichheld, F., Sasser, W. Jr. (1990), „Zero defections. Quality comes to services“, *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 5, September-October, str. 105-111.
40. Reinartz, W., Kumar, V. (2000), „On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing“, *Journal of Marketing*, Vol. 64, No. 4, October, str. 17-35.
41. Reinartz, W., Kumar, V. (2002), „The Mismanagement of Customer Loyalty“, *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 7, July, str. 86-94.
42. Reinartz, W., Kumar, V. (2003), „The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration“, *Journal of Marketing*, Vol. 67, No. 1, January, str. 77-99.
43. Rust, R., Lemon, K., Zeithaml, V. (2004), „Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy“, *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1, January, str. 109-127.
44. Schmittlein, D., Morrison, D., Colombo, R. (1987), „Counting Your Customers: Who They Are and What Will They Do Next?“, *Management Science*, Vol. 33, No. 1, January, str. 1-24.
45. Schmittlein, D., Peterson, R., (1994) „Customer Base Analysis: An Industrial Purchase Process Application“, *Marketing Science*, Vol. 13, No. 1, str. 41-67.
46. Stahl, F., Heitmann, M., Lehmann, D., Neslin, S. (2011), „The Impact of Brand Equity on Customer Acquisition, Retention, and Profit Margin“, <http://mba.tuck.dartmouth.edu/pages/faculty/scott.neslin/docs/BE-CLV-paper.pdf> (pristupljeno 04.12.2012.).
47. Thomas, J., (2001), „A Methodology for Linking Customer Acquisition to Customer Retention“, *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, No. 2, str. 262-268
48. Thomas, J., Reinartz, W., Kumar, V. (2004), „Getting the Most Out of All Your Customers“, *Harvard Business Review*, Vol. 82, No. 7/8, str. 116-123.
49. Thomas, J., Blattberg, R., Fox, E. (2004), „Recapturing Lost Customers“, *Journal of Marketing Research*, Vol. 41, No. 1, str. 31-45.
50. Venkatesan, R., Kumar, V. (2004), „A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy“, *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 4, October, str. 106-125.
51. Villanueva, J., Yoo, Sh., Hanssens, D. (2008), „The Impact of Marketing-Induced vs. Word-of-Mouth Customer Acquisition on Customer Equity Growth“, *Journal of Marketing Research*, Vol. 45, No. 1, February, str. 48-59.
52. <http://scindeks.ceon.rs/Default.aspx> (pristupljeno 15.03.2013.).
53. <http://kobson.nb.rs/kobson.82.html> (pristupljeno 09.11.2012.).

## Summary:

---

### The Development of the „Customer Lifetime Value“ Concept\*

Vesna M. Milanović, Andrea D. Bučalina

This paper presents a direction of development of „the customer value“ concept relying on the results of previous research of the models for the calculation of customer lifetime value (CLV), presented in scientific journals. Evolutionary path of this concept has been observed in the context of relationship marketing and customer relationship management. The aim of this paper is to present the achievements in the development of this concept since

1980 to date and to encourage our country's scientific and professional community to further research the models of calculation of customer lifetime value, as well as management of companies to apply these models to calculate CLV and CE (Customer Equity) of their customers.

**Key words:** customer lifetime value, customer profitability, customer equity, relationship marketing CLV, CE

#### **Kontakt:**

**Vesna Milanović**

vmilanovic@megatrend.edu.rs

**Andrea Bučalina**

abucalina@megatrend.edu.rs

Megatrend univerzitet  
Goce Delčeva 8, 11070 Novi Beograd

---

\* The work presented here was supported by the Serbian Ministry of Education and Science (project III 45003, project III 44006).

## Marketing Communication on Social Networks – Solution in the Times of Crisis

Denis Tomše, Boris Snoj

**Abstract:** Every day more and more Internet users use social networks, which have become a very interesting channel also for the marketing experts, who are always looking for the new opportunities how to deliver their messages to a wider range of users. Social networks are due to some of its specific features very different from traditional marketing communication channels and have several advantages as well as some pitfalls. People responsible for marketing communication must be aware of the latter, if they want marketing communication on social networks to achieve its objectives. Especially in the times of crisis, when the resources for marketing communication are very limited and requirements to maximize the return of investment are present, some specific characteristics of social networks enable companies to take the advantages of social networks for the effective communication with users.

**Keywords:** marketing, communication, social networks, economic crisis, channel.

### 1. INTRODUCTION

The global economic crisis has had a major impact on business. Many companies have found themselves in a circle. On one hand they want to increase sales, which have declined during the time of crisis. On the other hand they do not have the resources available for the purposes of marketing communication, through which companies could expand their businesses into new markets, increase sales and ensure a contribution to the economic recovery of their country. It is a fact that traditional marketing communication channels require large financial investments, which the companies in the times of crisis do not have. Social networks, as one of the newest marketing communication channels, represent an excellent opportunity for companies with relatively small financial resources to reach with their messages a wide range of potential users. It is important however, that those responsible for marketing communication are aware of the advantages as well as the disadvantages and pitfalls that social networks offer them for the purposes of marketing communication.

The purpose of this paper is to transparently present the possibilities that social networks are offering to the marketing communication in the times of crisis.

The objectives of the paper are:

- to present the basics of social networks,
- to present different types of social networks,
- to present the main differences between marketing communication on social networks and marketing communication in traditional media,
- to present the advantages and disadvantages of marketing communication on social networks in the times of crisis.

### 2. MARKETING COMMUNICATION

Marketing has as many definitions as it is the number of authors who write about marketing. Based on the definitions by various authors (American Marketing Association; Chisnall, P. M., 1995 p. 8; Shimp, T. A., 2003, p. 3; Kotler, P. & Keller, K. L., 2009, p. 5) we can conclude that the basic task of marketing is to identify and meet the needs of users in the most profitable manner.

Communication can be defined as the process of transmission of thoughts between users or between organization and users (Shimp, T. A., 2003, p. 3; Fill, C., 2005, p. 36; Smith, P. R. et al. 1997, p. 21).

Marketing communication as one of the marketing communication mix elements is in the literature defined as:

- the management process through which the organization participates with various audiences (Fill, C., 2005, p. 7),
- the set of all marketing mix elements of the brand, which facilitates the exchange, positions the brand and forwards the meaning of the brand to target groups (Shimp, T. A., 2003, p. 3),
- the process of communication in marketing, which purpose is to create a favourable preference for brand, product, service or person (Semenik, R. J., 2002, p. 7),
- an effective process to provide information about products or ideas to the target audience (Burnett, J. & Moriarty, S., 1998, p. 3),
- all activities through which the company communicates with the target groups about its offer on the market (Žabkar, V. & Zbačnik, B. 2009, p. 50).

For the understanding of marketing communication on social networks it is very important to know the difference between marketing communication “tool” and marketing communication “channel”. There are various marketing communication tools, some of the most frequently mentioned are advertising, personal selling, sales promotion, public relations and direct marketing. However as marketing communication tools some authors (Shimp, T. A., 2003, p. 4; Semenik, R. J., 2002, p. 261; (Pickton, D. & Broderick, A., 2001, p. 454-613) also mention sponsorship, communication at the point of sale, internet advertising, commerce and point of sale, packaging, exhibitions and fairs, etc.

Marketing communication channel is a way how communication travels from the source to the recipient (Belch, G. E. & Belch, M. A., 2007, p. 140) or device that allows the transmission of messages between an organization and its publics (Bajde, D., 2013, p. 263). As a marketing communication channel we can consider anything that is able to transmit or send the marketing communication messages, such as television, radio, print media, internet, social networks etc. (Pickton, D. & Broderick, A., 2001, p. 199).

Therefore marketing communication tool can be defined as a way of communication, and marketing communication channel as anything that enables

the transmission of the marketing message from the source to the recipient. Although this is not always the case, it is necessary to know that the Internet and social networks can never be treated as tools; instead they must always be treated as marketing communication channels. They are devices through which a marketing message travels from the source to the recipient.

### 3. MARKETING COMMUNICATION IN THE TIMES OF CRISIS

It is believed that any economic and financial crisis have a direct impact on both the population's purchasing power and also on the purchasing and consumption behaviour of consumer (Mitran, P. C. & Bebeseleia, M., 2011, p. 312). In the times of crisis, companies usually carefully consider the purposes their assets will be spent on. Unfortunately marketing communication is usually the first one to be left without the adequate resources, which is a big mistake. Several companies see their appropriate adaption to the crisis in media spending reduction, however such cuts will not solve the problem and even generate further ones (Horváth, D., Mitev, A. & Bauer, A., 2014, p. 52). In the times of crisis the communication activity should be constant or even increasing, although the departments of marketing and communication, as mentioned above, face wrongly budget collapse (Mitran, P. C. & Bebeseleia, M., 2011, p. 315).

Therefore marketing experts must find new ways to get new customers. In order to achieve that they must start using new channels. Internet is viewed as a powerful mechanism for building brands, reaching new markets and finding new customers. It gives companies the ability to organize and present essential information and offer many services firms a unique opportunity to make tangible the intangibles associated with services delivered. Plus, its ability to create a dialogue with the customer and track activities (Webster, K. L., 2004, p. 55). This is especially true for social networks.

The Internet as a marketing communication channel provides an exceptional potential for sales and brand building, it is efficient, and it offers unique advantages. Among the most significant trends in online marketing the following ones should be highlighted (Mitran, P. C. & Bebeseleia, M., 2011, p. 315):

- developing social networks,
- increased marketing in search engines,
- emergence of online statistical indicators,

- target distribution experience while increasing consumer behaviour,
- integration of online and offline media, since more and more sales are done on the Internet
- the downward evolution of communication through e-mails,
- marketers must focus on the message that they send, so that it is important and relevant to the consumer,
- emergence of new concepts of sites.

#### 4. SOCIAL NETWORKS

To understand accurately the possibilities that social networks are offering to the marketing communication it is necessary to clearly define what we understand by the term social networks. The problem is that in the literature on social networks we can find different terms, such as user generated content, web 2.0, social web, social media, social networks, social network sites, social networking, etc. With all these terms the authors mention many different concepts and they use those terms in a very inconsistent manner, which causes an additional problem for an accurate definition of the terms. According to the literature review (Kaplan, A. M. & Haenlein, M., 2010, p. 60-61; Constantinides, E. & Fountain, S. J., 2008, p. 232; Boyd, D. M., & Ellison, N. B., 2008, p. 211; Gunelius, S., 2011, p. 5, 252; Edosomwan. et al., 2011, p. 79; Social Media Topics, Wells, W. H. 2011) individual terms can be defined as:

- Web 2.0 – internet platforms on which content is user generated,
- social media, social network sites, social networks – web pages based on web 2.0 which allow users to create and share content on those sites,
- social networking sites – web pages whose purpose is an online networking and making connections among users,
- social networking – content sharing, interaction and community building through social networking sites.

Based on the literature studied (Kaplan, A. M., & Haenlein, M., 2010, p. 62-64; Constantinides, E. & Fountain, S. J., 2008, p. 233; Gunelius, S., 2011, p. 3; Zarrella, D., 2009, p. 4; Safko, L. & Brake, D. K., 2009, p. 167) we believe that we can divide social networks into the following groups:

- social networking sites,
- blogs,

- mikroblogs,
- forums,
- collaboration projects (wikis and Social bookmark sites)
- social networks for sharing content,
- virtual social worlds and virtual online games.

The boundaries between different social network groups are more and more blurred and individual social networks are taking up each other's properties. Therefore, it is often difficult to pinpoint to which group an individual social network belongs to.

#### 5. MARKETING COMMUNICATION ON SOCIAL NETWORKS

As mentioned by Zimmerman and Sahlin (2010, p. 11), we can define marketing communication on social networks as the use of social networks to achieve marketing and communications objectives. Marketing mix 4P, which in traditional and also in digital media consists of a product, price, place and promotion (marketing communication), on social networks consists of people, platform, participation and promotion (Gambhir, S).

##### Approaches to marketing communication on Social Networks

In marketing communication on social networks we distinguish between the strategic and the campaign approach (Zarrella, D., 2009, p. 197). Strategic or long-term approach are things that companies are doing for a longer period of time on a regular basis (regular communication with users via blogs, tweets, forums, Facebook profile, etc.) and it helps to achieve strategic goals of marketing communication on social networks. Strategic approach to marketing communication on social networks helps building brands and company reputation (Zarrella, D., 2009, p. 197). Flanagan (2010, p. 103) even believes that the ones responsible for marketing communication on social networks should have different strategies of marketing communication on social networks based on target audience, offers, brand, etc. It is not self-evident that the same approach is appropriate for all audiences and all brands, even if the company or the brand owner are the same. In order to successfully implement the strategy of marketing communication on social networks, it is necessary to create meaningful communication with the target users. When the ones responsible for marketing communication on social networks know

what information users value, they can engage them in a meaningful and lasting conversation (Packer, R., 2011, p. 5).

Once a company builds its strategy of marketing communication on social networks through regular communication with users, it can start with a short-term activities (projects) of marketing communication on social networks. Those short-term activities should be consistent with the strategy of marketing communication on Social Networks and must have defined objectives and time plans. Project communication on social networks is usually reflected on the large but temporary changes in sales (Zarrella, D., 2009, p. 197).

### Differences between marketing communication on Social Networks and marketing communications in traditional media

Despite the fact that marketing communication is a basic element of marketing mix in traditional and digital media and also on social networks, social networks offer quite different possibilities of marketing communication than traditional media (Tomše, D. et al, 2012, p. 347). Colliander (2012, p. 35) found out that social networks are more effective than traditional media in brand positioning and brand perception. Users that have been exposed to the marketing mes-

sage on blogs have more positive attitudes toward the brand than those who have been exposed to marketing communication in online magazines. Basic differences between marketing communication on social media and marketing communication in traditional media are that in marketing communication on social networks users have the chance to participate actively and that social networks allow two-way communication (Zarrella, D., 2009, p. 197).

In addition to interactivity and two-way communication Hausman also mentions the following differences between marketing communication on social networks and marketing communication in traditional media (Table 1).

As in marketing communication via traditional media, so it is also important in marketing communication on social networks that we use integrated marketing communication, namely, that all messages coming to the user are aligned with each other. As in 2003 Berggren, Calder and Kolsky (p. 250) mentioned the need to integrate the internet into marketing efforts, it is now important not only that social networks are one of the marketing communication channels, but that marketing communication on social networks is in coordination with marketing communications in other media.

**TABLE 1:** Differences between marketing communication on social networks and marketing communication in traditional media.

Marketing communication on social networks	Marketing communication in traditional media
Open system	Closed system
Transparent	Non-transparent
On on one communication	Mass communication
User oriented	Product oriented
Users co create the content	The content is created by professionals
Unique content	Polished content
Basically free	Payable
Measuring the effectiveness: participation, user involvement	Measuring the effectiveness: reach, frequency
Players: users, opinion leaders	Players: celebrities
Community-driven decisions	Economy-driven decisions
Unstructured communication	Controlled communication
Created this in the present	Created in the past, release dates are known
Informal communication	Formal communication
Active user involvement	Passive user involvement
Low costs	High costs
Requires time	Results are seen quickly

SOURCE: (Hausman)

### Advantages and disadvantages of marketing communication on social networks in the times of crisis

If we focus only on the benefits particularly relevant to marketing communication in the times of crisis, we clearly must highlight the low cost. In the times of crisis companies usually do not have high budget for marketing communication, therefore those responsible for the marketing communication must find the most cost-effective possibilities.

Social networks offer different options of advertising as a payable form of marketing communication (such as banners, sponsored links, et..), but most of them also offer fully free options, for example Facebook and Twitter profile, writing blogs and/or participating on blogs from other authors, participating in forums, posting videos on YouTube, etc.

Another important advantage of marketing communication on social networks is the possibility to fully use the power of viral marketing. In the times of crisis it is important for companies to get new orders as soon as possible. To achieve that, they must transfer their marketing messages as quickly as possible to the widest possible range of users, for what the viral marketing is the best possible option. Scott (2010, p. 106) believes that viral marketing is one of the best ways to reach targeted users and mentions different possibilities for the use of viral marketing on social networks (Scott, D. M., 2010, p. 94-106). Because viral marketing messages can spread very quickly among users, and as a result the marketing message will reach a wider range of users than it would with the use of traditional ways of marketing communication.

Qualman (2009, p. 89) mentions that people appreciate other people's opinions, which means that in the future we will no longer look for products, but the products will find us through recommendations of other users on social networks. Social networks have also started to take over the role of internet search engines when looking for information. Users appreciate the opinions and advice of other social networks users even more than the information that they can find through search engines (Qualman, E., 2009, p. 89). That means that with social networks an individual company can create opportunities for the development of trust, which may result in an increase in sales, which is, as mentioned earlier, very important in the time of crisis.

A very important advantage of social networks compared to other marketing communication channels in the times of crisis is, that most social networks

reach globally, which means that the marketing message can at low cost reach users all over the world very quickly (within a few weeks or even days) (Tribby, M. E).

As the advantages of marketing communication on social networks some authors (Chron; Empowernetwork, Advantages And Disadvantages Of Social Media Marketing; Nibusinessinfo) mention a very broad base of users (potential buyers), the possibility of transferring marketing messages very quickly, the interaction with users (which results in an increased loyalty), obtaining important information that can help to improve business, the fact that social networks on search engines appear among the first displays (which brings more users to specific websites), the fact that the compelling content attracts the attention of potential customers and increases brand awareness, the ability to react quickly to the industrial development (which may highlight the professionalism of the company or its employees), the possibility to react quickly to the feedback posts and the fact that this type of communication can increase customer loyalty. All these advantages of marketing communication on social networks are general, but in the times of crisis become even more prominent.

In addition to the mentioned advantages of social networks compared to the other marketing communication channels, social networks also have some disadvantages and pitfalls, which those who communicate with users on social networks should be aware of. Bhanot (Chron) mentions that the disadvantages of marketing communication on social networks compared to their advantages are insignificant, but they should nevertheless be taken into account. The main disadvantage of marketing communication on social networks is that managing the profile requires time, a certain degree of effort and a certain level of knowledge (Zimmerman, J. & Sahlin, D., 2010, p. 11; Chron; Empowernetwork, Advantages And Disadvantages Of Social Media Marketing; Sandilands, T). Other disadvantages of marketing communication on social networks are also the possibility of negative feedback from the users, the lack of control over the users' responses and difficulty in selecting the right network to achieve the objectives (Chron, Chron).

The problem may also be that users sometimes see marketing communication on social networks as intrusive (Chron). This is only true for communication for which users did not give permission, for example advertising and posts that users receive from other users on the basis of viral marketing. Therefore it is important that the marketing messages on social net-

works have added value for the users, so they will not see them as intrusive and will share them with other users on the basis of viral marketing.

## 6. CONCLUSIONS

It is a fact that in the times of crisis there is a necessity for companies to adjust their business process and carefully consider which investments will have to be cancelled. Unfortunately, marketing is usually the first in row for money cuts, which is a big mistake. As a result, those responsible for marketing communications in companies have to find new ways to transfer their messages to the widest possible range of users at minimal costs. Due to their many advantages, compared

to the other channels of marketing communication (low costs, global reach, rapid spread on the basis of viral marketing, etc.), social networks represent an excellent opportunity to attract new customers and increase sales in the times of crisis. In addition, the current practice shows that current marketing strategies should focus more on consumers and their needs (Mitran, P. C., & Bebeseleia, M., 2011, p. 314). Brands are also more successful when they build deep, emotional connection with users (Diaz, A., 2013, p. 44). All these facts speak in favour of social networks as a marketing communication channel also in the future. Not only in the times of crisis, but also in the times of economic growth, companies should seek opportunities, try to obtain new customers and increase their sales on social networks.

## References:

1. American Marketing Association, <http://www.marketingpower.com/Community/ARC/Pages/Additional/Definition/default.aspx> (26.10.2012)
2. Bajde, D. (2013). *Medijska strategija in medijsko načrtovanje*. (Z. Jančič, & V. Žabkar, edit.) Ljubljana: Faculty for social sciences.
3. Belch, G. E., & Belch, M. A. (2007). *Advertising and Promotion: An integrated marketing communications Perspective* (7th ed.). New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
4. Berggren, E. C., Calder, B. J., & Kolsky, R. I. (2003). *Integrating marketing and the web*. (D. Iacobucci, & B. J. Calder, ed.) Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
5. Boyd, D. M., & Ellison, N. B. (2008). Social Network Sites: Definition, History. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 210-230.
6. Burnett, J., & Moriarty, S. (1998). *Introduction to Marketing Communication: An integrated Approach*. New Jersey: prentice Hall.
7. Chisnall, P. M. (1995). *Strategic Business Marketing*. Hertfordshire: Prentice Hall International.
8. Chron, The Advantages of Using Social Media Marketing: <http://smallbusiness.chron.com/advantages-using-social-media-marketing-18593.html> (30.04.2013)
9. Chron, The Disadvantages of Using Social Networks as Marketing Tools, <http://smallbusiness.chron.com/disadvantages-using-social-networks-marketing-tools-20861.html> (30.04.2014)
10. Colliander, J. (2012). *Socially Acceptable? Exploring Consumer Responses to Marketing in Social Media*. Stockholm: Stockholm School of Economics.
11. Constantinides, E., & Fountain, S. J. (2008). Web 2.0: Conceptual foundations and marketing issues. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 231-244.
12. Diaz, A. (2013). How to market in times of crisis. *Caribbean Business*, 44.
13. Edosomwan, S., Prakasan, S. P., Kouame, D., Jonelle, W., & Seymour, T. (2011). The History of Social media and its impact on Business. *The journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 79-91.
14. Empowernetwork, Advantages And Disadvantages Of Social Media Marketing: <http://www.empowernetwork.com/narayan97/blog/advantages-and-disadvantages-of-social-media-marketing/> (26.2.2013)
15. Fill, C. (2005). *Marketing communications: contexts, strategies, and applications* (4th ed.), Harlow: Pearson Education limited.
16. Flanagan, W. (2010). Social Media Marketing. *Conference on Corporate Communication 2010*. Wroxton: Wroxton College (98-104)
17. Gambhir, S. Marketinomics. Difference between Traditional, Digital and Social Media Marketing: <http://marketinomics.com/digital-marketing-2/traditional-digital-and-social-media-marketing/> (29.04.2013)

18. Gunelius, S. (2011). *30 - minute social media marketing*. The McGraw-Hill Companies, Inc.
19. Hausman, A. B2C Business to community, How social media marketing and traditional marketing are different: <http://www.business2community.com/marketing/how-social-media-marketing-and-traditional-marketing-are-different-0218260> (29.04.2013)
20. Hausman, A. Hausman Marketing Letter, 16 Differences Between Social Media and Traditional Media: <http://www.hausmanmarketingletter.com/16-differences-between-social-media-and-traditional-media/> (29.04.2013)
21. Horváth, D., Mitev, A., & Bauer, A. (2014). Winning Media Strategies in the Time of Economic Crisis. *Vezetéstudomány*, 46-52.
22. Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53-68.
23. Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Marketing Management*. New Jersey: Asoke K. Ghosh, PHI Learning Private Limited.
24. Mitran, P. C., & Bebeseleia, M. (2011). About the Crisis Marketing and the Crisis of Marketing. *Journal of Academic Research in Economics*, 311-316.
25. Nibusinessinfo, Online business networking and social networking - Advantages and disadvantages of using social media: <http://www.nibusinessinfo.co.uk/content/advantages-and-disadvantages-using-social-media> (30.04.2013)
26. Packer, R. (2011). Social Media Marketing: The Art of Conversational Sales: <http://wsiinstitute.com/media/ec/SocialMediaMarketingWhitepaper.pdf> 806.01.2014)
27. Pickton, D., & Broderick, A. (2001). *Integrated Marketing Communications*. Harlow: Pearson Education Ltd.
28. Qualman, E. (2009). *Socialnomics : how social media transforms the way we live and do business*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
29. Safko, L., & Brake, D. K. (2009). *The Social Media Bible*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
30. Sandilands, T., Advantages and Disadvantages of Social Media Marketing: <http://smallbusiness.chron.com/advantages-disadvantages-social-media-marketing-21890.html> (30.04.2013)
31. Scott, D. M. (2010). *The New Rules of Marketing and PR: How to use Social media, Blogs, News Releases, online Vide, & Viral Marketing to Reach Buyers Directly* (2th. ed.). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
32. Semenik, R. J. (2002). *Promotion & Integrated Marketing Communications*. Ohio: South Western Thomson learning.
33. Shimp, T. A. (2003). *Adverstising, Promotion & Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communications* (6th ed.). Ohio: Thomson South Western.
34. Smith, P. R., Berry, C., & Pulford, A. (1997). *Strategic Maerketing Communications*. London: Kogan page Limited.
35. Social Media Topics, <http://twitter140characters.blogspot.com/2012/11/what-is-difference-between-social-media.html> (15.01.2013)
36. Tomše, D., Snoj, B., & Dumičić, K. (2012). Stališča, odnos in vedenje uporabnikov družbenih omrežij do marketinškega komuniciranja v teh omrežjih. *Znanje in poslovni izzivi globalizacije v letu 2012* (str. 340-347). Celje: Faculty of commercial and business sciences Celje.
37. Tribby, M. E., Workingmomsonly.com, The Advantages and Disadvantages of Social Media: <http://www.workingmomsonly.com/2010/04/26/the-advantages-and-disadvantages-of-social-media/> (30.04.2013)
38. Webster, K. L. (2004). Addressing the Marketing Crisis. *MM*, 52-55.
39. Wells, W. H., William H. Wells III – Business Social Media Coach, Speaker & Presenter, <http://www.williamhwells.com/2011/06/18/social-media-and-social-networking-whats-the-difference/> (25.01.2013)
40. Žabkar, V., & Zbačnik, B. (2009). *Vloga trženja in trženjskega komuniciranja v podjetjih v Sloveniji*. Ljubljana: Faculty of Economics.
41. Zarrella, D. (2009). *The Social Media Marketing Book*. Sebastopol: O'Reilly Media, Inc.
42. Zimmerman, J., & Sahlin, D. (2010). *Social media marketing for Dummies*. Indianapolis, Indiana: Wiley Publishing, Inc.

## Sažetak:

---

### Marketing komuniciranje posredstvom socijalnih mreža – Rešenje u vreme krize

Denis Tomše, Boris Snoj

Svakoga dana sve više korisnika Interneta pridružuje se socijalnim mrežama, koje su postale veoma interesantan kanal komuniciranja ne samo za njih, već i za marketing eksperte koji su uvek u potrazi za novim kanalima koji omogućavaju prenošenje poruke širokom krugu korisnika. Socijalne mreže se, po osnovu nekih specifičnosti, veoma razlikuju od tradicionalnih kanala marketing komuniciranja, u odnosu na koje imaju i neke prednosti i nedostatke. Osobe zadužene za marketing komuniciranje moraju biti svesne tih nedostataka ukoliko žele da komu-

niciranje putem socijalnih mreža odgovori na postavljene ciljeve. Naročito u vreme krize, kada su resursi raspoloživi za marketing komuniciranje veoma ograničeni i kada su prisutni zahtevi za maksimiziranje povraćaha na investicije, neke specifičnosti socijalnih mreža omogućavaju kompanijama da ostvare prednosti ovakvog komuniciranja sa korisnicima.

**Ključne reči:** marketing, komuniciranje, socijalne mreže, ekonomska kriza, kanali komuniciranja

#### **Kontakt:**

##### **Denis Tomše**

Doctoral student, FKPV Celje, Slovenia;  
denis.tomse@sinet.si

##### **Dr Boris Snoj**

Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor, Slovenia;  
boris.snoj@guest.arnes.si

## Specifičnosti segmentacije tržišta prehrambenih proizvoda

Aleksandar Grubor, Nenad Đokić,  
Nikola Milićević

**Sažetak:** Brojna marketing istraživanja profila potrošača prehrambenih proizvoda koriste različite osnove i deskriptore tržišnih segmenata što je, između ostalog, razlog izrazite neusaglašenosti njihovih rezultata. U okviru nastojanja da se istraži ponašanje potrošača prehrambenih proizvoda i izaberu adekvatne osnove za segmentaciju tržišta tih proizvoda nastaju Model totalnog kvaliteta hrane i segmentacija tržišta zasnovana na stilu života u vezi sa ishranom. Navedeni model se sastoji iz dve dimenzije: horizontalne (koja se odnosi na vreme i procenu kvaliteta pre i posle kupovine) i vertikalne (koja se odnosi na veze između oznake kvaliteta, njegovih dimenzija i kupovnih motiva). Model identifikuje determinante koje motivišu potrošače da radije kupuju jedan u odnosu na drugi proizvod kroz 4 dimenzije kvaliteta: ukus, zdravlje, ugodnost i karakteristike proizvodnog procesa. Potrošači se međusobno razlikuju po tome kakav relativan značaj daju ovim dimenzijama i kako zaključuju o njima iz raspoloživih oznaka kvaliteta; kako kupuju tj. kako su izloženi pojedinim oznakama kvaliteta; kakve su im navike vezane za pripremu i konzumiranje obroka tj. kako stiču iskustvo o kvalitetu tokom konzumacije; kao i na osnovu toga koji motivi ih pokreću pri izboru hrane i na osnovu percepcije kvaliteta tj. na osnovu stila života u vezi sa ishranom. U ovom radu je, takođe, predstavljen instrument segmentacije tržišta zasnovane na stilu života i navikama u vezi sa ishranom i opisana je primena ovog instrumenta u različitim zemljama.

**Ključne reči:** segmentacija tržišta, prehrambeni proizvodi, Model totalnog kvaliteta hrane, stil života

### UVOD

Proces upravljanja marketingom može se predstaviti putem sledećih koraka: marketing istraživanje, strategijski marketing (segmentacija tržišta, targetiranje i pozicioniranje) i taktički marketing (kreiranje, implementacija i kontrola marketing miksa – proizvod, cena, distribucija i promocija) (Kotler Ph., 2007, str. 42). Postoje četiri grupe kriterijuma segmentacije tržišta individualnih potrošača: demografski, geografski, psihografski i bihejvioristički (Kotler Ph. & Keller, K.L., 2006, str. 242). Međutim, u okviru segmentacije tržišta prehrambenih proizvoda tj. istraživanja profila potrošača tih proizvoda, postoji velika šarenolikost u izboru osnova i deskriptora tržišnih segmenata što je, između ostalog, razlog izrazite neusaglašenosti dobijenih rezultata koji se odnose na profile potrošača, čak i unutar pojedinih kategorija prehrambenih proizvoda (Bonti-Ankomah S. & Yiridoe E.K., 2006; Dimitri C. & Oberholtzer L., 2009; Verbeke W., 2005).

Ilustracija istaknute neusaglašenosti može se pronaći u rezultatima istraživanja profila potrošača organske i funkcionalne hrane. Pojedina istraživanja ukazuju na veću sklonost žena ka prihvatanju koncepta organske hrane (Koivisto Hursti U.K. & Magnusson M.K., 2003; Lockie S., Lyons K., Lawrence G. & Grice J., 2004; Arbindra P.R., Moon W. & Balasubramanian B., 2005). Uočena je i veća sklonost žena ka konceptu funkcionalne hrane (Childs N.M. & Poryzees G.H., 1998; Urala N., Arvola A. & Lähteenmäki L., 2003; Verbeke W., 2006; Ares G. & Gámbaro A., 2007; Ares G., Giménez A. & Gámbaro A., 2009). Međutim, na osnovu rezultata drugih istraživanja, nije uočen uticaj pola pri profilisanju potrošača organske hrane (Loureiro M. & Hine S., 2002; Sandalidou E., Baourakis G. & Siskos Y., 2002; Gracia A. & de Magistris T., 2007; Zepeda L. & Li J., 2007). U nekim studijama su zreliji ljudi identifikovani kao potrošači organske hrane (Sandalidou E. et al., 2002), a u drugim mladi ljudi (Arbindra P.R. et al., 2005; Zepeda L. & Li J., 2007; Cicia, G., Del Giudice, T. & Scarpa, R. 2002; M. & Hine S., 2002), a postoje i studije u kojima se starost ispitanika dokazala kao irelevantna u odnosu na koncept prihvatanja organske hrane (Koivisto Hursti U.K. & Magnusson M.K., 2003; Lockie S. Et al., 2004; Gracia A. & de Magistris T., 2007). Razlike po pitanju starosti ispitanika i različitih aspekata prihvatanja funkcionalne hrane takođe se mogu identifikovati u odgovarajućim istraživanjima (Childs N.M. & Poryzees G.H., 1998; Verbeke W., 2006; Ares G. & Gámbaro A., 2007;

Ares G. et al., 2008; Ares, Giménez A. & Gámbaro A., 2009). Različiti nivoi sklonosti ljudi sa višim nivoom obrazovanja identifikovani su i kada je u pitanju organska (Loureiro M. & Hine S., 2002; Cicia, G. et al., 2002; Sandalidou E. et al., 2002; Zepeda L. & Li J., 2007) i kada je u pitanju funkcionalna hrana (Childs N.M. & Poryzees G.H., 1998), ali se takođe mogu identifikovati istraživanja prihvatanja organske hrane po čijim rezultatima obrazovanje ispitanika u tom smislu ne igra značajnu ulogu (Koivisto Hursti U.K. & Magnusson M.K., 2003; Arbindra P.R. et al., 2005). Veća kupovna moć ispitanika pozitivno korelira sa sklonošću potrošača da prihvate organsku (Loureiro M. & Hine S., 2002; Sandalidou E. et al., 2002; Arbindra P.R. et al., 2005; Gracia A. & de Magistris T., 2007) i funkcionalnu hranu (Childs N.M. & Poryzees G.H., 1998), mada postoje i istraživanja u kojima nisu identifikovane razlike u prihvatanju organske hrane kod ispitanika sa različitim nivoima dohotka (Lockie S. Et al., 2004; Zepeda L. & Li J., 2007).

U okviru nastojanja da se istraži ponašanje potrošača prehrambenih proizvoda i izaberu adekvatne osnove za segmentaciju tržišta tih proizvoda, nastali su Model totalnog kvaliteta hrane i segmentacija tržišta zasnovana na stilu života – navikama u ishrani. Navedeni pristup segmentaciji, zasnovan na rešenju postojećih teorijskih kontroverzi, primenjen je do sada u brojnim zemljama. Predmet ovog rada jeste predstavljanje navedenog pristupa segmentaciji tržišta, modela iz koga je proizašao, kao i potencijala i rezultata njegove primene.

## TEORIJSKI OKVIR – MODEL TOTALNOG KVALITETA HRANE

Model totalnog kvaliteta hrane integriše multiatribut-ske i hijerarhijske pristupe percepciji kvaliteta hrane (Brunso K., Fjord T.A. & Grunert, 2002)<sup>1</sup>. Strukturiran je na osnovu horizontalne i vertikalne dimenzije (Slika 1).

Horizontalna dimenzija percipiranog kvaliteta omogućava sagledavanje promena kroz vreme i uobičajeno se povezuje sa percepcijom kvaliteta pre i posle kupovine. U tom smislu, moguće je identifikovati kvalitet zasnovan na iskustvu i kvalitet zasnovan na verovanjima. U vezi kvaliteta zasnovanog na iskustvu,

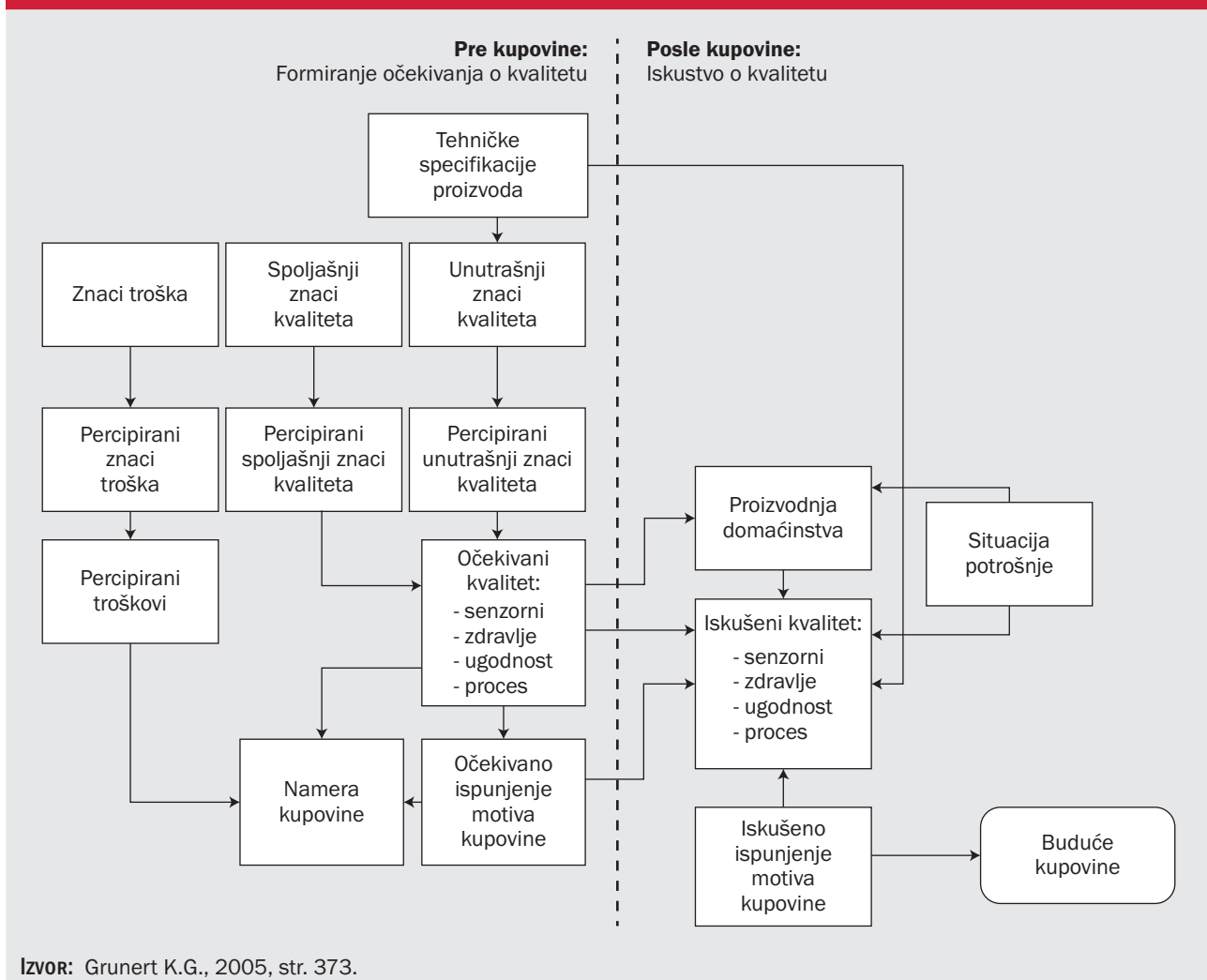
moguće je akcentovati izuzetnu pouzdanost njegove evaluacije posle kupovine, pri čemu očekivanja potrošača o kvalitetu mogu biti ili potvrđena ili opovrgnuta. To je osnovna determinanta satisfakcije potrošača i njihove namere za ponovnu kupovinu proizvoda, posebno signifikantna pri prvoj kupovini. Pored navedenog, i kvalitet zasnovan na verovanjima je izrazito signifikantan kada je u pitanju hrana, jer je i u postkupovnom periodu nakon prve kupovine baziran na prethodnom zaključivanju. Ukoliko bi nakon kupovine bile identifikovani novi znaci, na primer nove informacije koje bi dovele do preispitivanja kvaliteta zasnovanog na verovanjima, ili ukoliko bi nastalo zaboravljanje određenih informacija, mogla bi nastupiti promena kvaliteta zasnovanog na verovanjima

Distinkciju percipiranog kvaliteta pre i nakon kupovine treba posmatrati u kontekstu činjenice da se percipirani kvalitet može menjati u toku niza kupovina. Premisa je da najizraženija promena može nastupiti nakon prve kupovine pri komparaciji kvaliteta zasnovanog na iskustvu sa informacijama koje su potrošači imali o istom prethodno, tj. u odnosu na fazu kada su očekivanja o kvalitetu bazirana isključivo na osnovu informacija. Međutim, druga i naredne kupovine kao bazu kreiranja očekivanja od kvaliteta imaju prethodno iskustvo potrošača, što ne sugerise nužno da se promene ne mogu dogoditi. Promene mogu nastati kao posledica učenja o korišćenju proizvoda, situacija konzumacije ili karakteristika potrošača da vole stimulacije i promene. Postoji mogućnost da u vremenu kvalitet zasnovan na iskustvu postaje signifikantniji u odnosu na kvalitet zasnovan na verovanjima, jer je kvalitet zasnovan na iskustvu baziran na permanentno obnavljanom iskustvu potrošača, dok se kvalitet zasnovan na verovanjima bazira na istim pretpostavkama pre prve kupovine proizvoda. U vezi sa percepcijom kvaliteta hrane treba istaći ulogu procesa pripreme hrane u domaćinstvu jer se pri tom utisci o kvalitetu ne zasnivaju na samoj hrani već na utiscima o njoj nakon što je pripremljena.

Vertikalna dimenzija percipiranog kvaliteta traga za odgovorom na pitanje o motivima da potrošači pre kupuju jedan proizvod u odnosu na drugi. Navedeno pitanje u fokusu je i sredstvo – cilj pristupa ponašanju potrošača baziranom na premisi da oni nisu zainteresovani za sam proizvod, već su za ono što im on omogućava da ostvare. U tom smislu, atraktivnost proizvoda determinisana je nivoom sposobnosti potrošača da povežu sopstvene percepcije karakteristika proizvoda sa značajnim posledicama i vrednostima. Identifikovane veze zovu se sredstvo – cilj lanci zato što predstavljaju lance subjektivnih asocijacija, pri

<sup>1</sup> Po saznanjima autora na navedeni model prvi put u domaćoj naučnoj javnosti ukazano je u radu autora Đokić, i Tomić (2011). Predstavljanje modela u ovom radu oslanja se na originalne izvore: Brunso, Fjord i Grunert (2002) i Grunert (2005) kao i na navedeni domaći rad.

SLIKA 1. Model totalnog kvaliteta hrane



čemu je proizvod sredstvo ostvarivanja ciljeva definisanih od strane potrošača.

Pri ispitivanju potrošača u otvorenom intervjuu u vezi sa tim koje karakteristike po njihovom mišljenju čine hranu kvalitetnom, uobičajeni odgovori su sadržani u 4 koncepta: ukus, zdravlje, ugodnost i karakteristike proizvodnog procesa (na primer, organska proizvodnja). Sagledavajući ta četiri koncepta u kontekstu sredstvo-cilj pristupa, kvalitet postaje posrednički koncept. Pri tome, kvalitet je apstraktniji od konkretnih atributa proizvoda (na primer: procenat masti, boja, pakovanje), ali istovremeno konkretniji od životnih vrednosti (recimo: biti odgovoran, štiti svoju porodicu, zabavljati se i imati uzbudljiv život). U tom smislu, kvalitet postaje koncept premošćavanja, gde potrošači pri formiranju utisaka o kvalitetu proizvoda, formiraju i sud o tome da li će karakteri-

stike proizvoda, onako kako su percipirane, doprineti ostvarenju njihovih životnih vrednosti.

Najfrekventnija korišćena tehnika u ovom pristupu je tehnika lestvica sa ciljem istraživanja modusa kreiranja mentalnih veza potrošača, od karakteristika proizvoda ka apstraktnijoj dimenziji kvaliteta, pa sve do životnih vrednosti. Rezultati primene navedene tehnike uobičajeno su prezentovani u tzv. hijerarhijskim mapama vrednosti. Pri tome, osobito je signifikantan proces zaključivanja o kvalitetu na osnovu karakteristika proizvoda i ostalih dostupnih informacija. U navedenom kontekstu, postoje unutrašnje i spoljašnje oznake kvaliteta. Ako se posmatraju prehrambeni proizvodi, boja i procenat masti kod mesa su najfrekventniji pokazatelj ukusa i mekoće, organska proizvodnja je pokazatelj superiornog ukusa povrća, a staranje o dobrobiti životinja pokazatelj zdravih proizvoda. Shvatanje procesa zaključivanja o kvalitetu na

osnovu karakteristika proizvoda i ostalih dostupnih informacija omogućava model pravila sortiranja. Po tom modelu, potrošači preferiraju oznake kvaliteta za koje veruju da mogu ukazati na kvalitet koji žele da vrednuju ili one za koje se osećaju pouzdano kada ih koriste. Ipak, u praksi je moguće identifikovati da potrošači zaključuju o kvalitetu na osnovu oznaka kvaliteta kao što su boja mesa i vidljivi sadržaj masti, iako sami svesni da na osnovu datih indikatora nisu u mogućnosti da najuspešnije predvide ukus mesa i mekoću. To postoji uprkos tome što sami potrošači navode da su im u navedenom kontaktu najznačajnije informacije o rasi, starosti životinje, datumu klanja i sl. Potrebno je istaći i koncept pouzdanosti u zaključivanju koji je povezan sa znanjem i stručnošću potrošača i ima implikacije na odnos sa asimetričnim informacijama: samo davanje informacija potrošačima ne smanjuje asimetriju ukoliko potrošači ne percipiraju te informacije kao pouzdane, tj. ukoliko nemaju poverenja u njih. U vezi sa spoljašnjim oznakama kvaliteta, treba istaći da su najsignifikantniji brend, informacije o mestu porekla i obeležja kvaliteta.

## SEGMENTACIJA TRŽIŠTA ZASNOVANA NA STILU ŽIVOTA

Četiri dimenzije kvaliteta identifikovane Modelom totalnog kvaliteta hrane – ukus zdravlje, ugodnost i karakteristike proizvodnog procesa, su univerzalne, ali se potrošači međusobno razlikuju pri izboru hrane i percepciji kvaliteta po tome kakav relativan značaj daju navedenim dimenzijama, kako zaključuju o njima iz raspoloživih oznaka kvaliteta, kako kupuju tj. kako su izloženi pojedinim oznakama kvaliteta, po navikama u pripremi i konzumaciji obroka tj. kako stiču iskustvo o kvalitetu tokom konzumacije, kao i na osnovu toga koji motivi ih pokreću – jednom rečju na osnovu aspekata stila života u vezi sa ishranom (Brunso K. et al., 2002).

Generalno, stil života se može definisati kao obrazac življenja zasnovan na aktivnostima, interesovanjima i mišljenjima pojedinaca (Jobber D. & Fahy J., 2006, str. 120). Popularizaciji korišćenja stila života u marketing istraživanjima, posebno nakon 1960. godine, doprineli su (Grunert K. G., Brunso K. & Bisp, 1993):

- 1) smanjena korist od demografske segmentacije pri predviđanju i objašnjavanju ponašanja potrošača usled fragmentacije tržišta finalnih potrošača,
- 2) njihova inicijalna upotreba za razvoj promotivnih kampanja za pozicioniranje proizvoda i repozicioniranje komunikacionih parametara,
- 3) obnovljen interes za instrumente merenja vrednosti i stila života zasnovan na širokoj diskusiji o razvoju postmaterijalnih vrednosti u Zapadnim društvima,
- 4) interesovanje za razumevanje globalnih segmenata.

Međutim, u momentu razvoja segmentacije tržišta zasnovane na aspektima stila života u vezi sa ishranom u obzir su uzete kritike dotada dominantnog pristupa u istraživanjima stila života (Grunert K.G. et al., 1993):

- 1) nije bilo dogovora oko toga šta stil života predstavlja,
- 2) korišćene metode su bile induktivne i bez teorijske potpore,
- 3) derivacija osnovnih dimenzija je bila nejasna i/ili nezadovoljavajuća,
- 4) slaba i siromašno dokumentovana uzročno-posledična veza između tipova ili dimenzija stila života i ponašanje potrošača pri izboru proizvoda,
- 5) kros-kulturna validnost međunarodnih instrumenta stila života tek je trebalo da bude demonstrirana.

Konceptom aspekata stila života u vezi sa ishranom i razvojem pripadajućeg instrumenta (upitnik) nastavljen je i proširen prethodni rad i integrisani su kognitivni pristupi analizi ponašanja potrošača kao što su sredstvo-cilj lanci i kognitivna strukturna istraživanja. U pitanju je kognitivni, deduktivni pristup istraživanju stila života u kome bi se upitnik zadržao kao osnovna forma operacionalizacije, ali bi dimenzije koje će biti merene upitnikom bile formulisane unapred, bazirane na teoriji, dok bi se odgovaranje na pitanja iz upitnika za merenje tih dimenzija istražilo konfirmatornim tehnikama. Navedenim pristupom su integrisani ključni rezultati kognitivne psihologije. On se zasniva na sledećim pretpostavkama (Grunert K.G. et al.1993):

- 1) ljudsko ponašanje može se objasniti kognitivnom paradigmom tj. interakcijom procesa komprehencije, procesa integracije i kognitivnih struktura,
- 2) kognitivne strukture sastoje se iz deklarativnog i proceduralnog znanja,
- 3) deklarativno znanje može biti shvaćeno kao sistem kognitivnih kategorija i njihovih asocijacija: kognitivne kategorije variraju u nivou apstraktnosti, asocijacije variraju po snazi,

- 4) proceduralno znanje može se razumeti kao sistem skripti,
- 5) ponašanje je motivisano povezivanjem kognitivnih kategorija koje se odnose na konkretna dela i objekta sa kognitivnim kategorijama koje se odnose na vrednosti,
- 6) veza može biti uskladištena kao sistem asocijacija u kognitivnim strukturama i može potom nesvesno uticati na ponašanje ili može biti formirana svesnim razmišljanjem u situaciji rešavanja problema,
- 7) veza može uključiti i proceduralno i deklarativno znanje.

Polazeći od navedenih pretpostavki, predložena je definicija stila života u vezi sa potrošnjom, po kojoj je to sistem kognitivnih kategorija, skripti i njihovih asocijacija, koje mogu biti u vezi sa nivoima od skupa proizvoda do skupa vrednosti. Navedeno je konzistentno sa sredstvo-cilj pristupom. S obzirom na to da navedeni pristup stila života prevazilazi pojedinačne brendove i proizvode i da može biti specifičan za klasu proizvoda, postoji smisao razmatranja aspekta stila života u vezi sa ishranom. Stil života u vezi sa ishranom je generalni obrazac kako potrošači koriste hranu da ostvare osnovne motive ili postignu životne vrednosti. Instrument (upitnik) aspekta stila života u vezi sa ishranom sastoji se od 69 pitanja koja se odnose na 23 dimenzije stila života, a koje pripadaju u sledećih 5 životnih domena (Brunsø K. et al., 1996):

- 1) načini kupovine: značaj informacija o proizvodu, stavovi prema oglašavanju, uživanje u kupovini, specijalizovane prodavnice, kriterijum cene, liste za kupovinu,
- 2) aspekti kvaliteta: zdravlje, odnos cene i kvaliteta, inovacije, organski proizvodi, ukus, svežina,
- 3) metodi pripreme obroka: zainteresovanost, traženje novih načina, ugodnost, uključenost cele porodice, planiranje, zadatak isključivo ženskih članova domaćinstva
- 4) kupovne situacije: užine ili obroci, društveni događaj,
- 5) motivi kupovine: samoispunjenost u hrani, sigurnost, društveni odnosi.

Navedeni instrument primenjivan je do sada kako na nivou pojedinačnih država, tako i pri istraživanju postojanja kros-kulturnih segmenata.

## PREGLED ISTRAŽIVANJA SEGMENTACIJE ZASNOVANE NA STILU ŽIVOTA

Segmentacija tržišta zasnovana na aspektima stila života u vezi sa hranom primenjena je do sada u brojnim zemljama na specifične kategorije proizvoda (Brunsø K.G. et al., 1996; Bredahl L. & Grunert K.G., 1997; Askegaard S. & Brunsø K., 1999; Reid M., Li E., Bruwer J. & Grunert K.G., 2001; Bruwer J., Li E. & Reid M., 2002; Kesić T. & Piri-Rajh S., 2003; Ryan I., Cowan C., McCarthy M. & O'Sullivan C., 2004; O'Sullivan C., Scholderer J. & Cowan S., 2005; Kesić T., Piri-Rajh S. & Kesić H., 2008; Fang & Lee, 2009; Szakály, Z., Szenté, V., Kövér, G., Polereczki, Z., Szigeti, O., 2012).

Na osnovu sumiranja rezultata dosadašnjih istraživanja u evropskim, ali i vanevropskim zemljama identifikovano je 5 zajedničkih tržišnih segmenata (Brunsø K. et al., 2002): neuključeni potrošači hrane, nemarni potrošači hrane, konzervativni potrošači hrane, racionalni potrošači hrane i avanturistički potrošači hrane.

U određenim istraživanjima identifikovani su i drugi tržišni segmenti: umereni i hedonistički potrošači hrane u Francuskoj i eko-umereni potrošači hrane u Danskoj (Brunsø K. et al., 1996), ekstremno neuključeni, hedonistički i entuzijastični potrošači hrane u Nemačkoj 1996. (Bredahl L. & Grunert, K.G., 1997), opušteni, tradicionalisti, moderni, zabrinuti, hedonistički potrošači hrane i potrošači hrane skloni eksperimentisanju u Hrvatskoj (Kesić T. & Piri-Rajh S., 2003; Kesić T., Piri-Rajh S. & Kesić H., 2008), hedonistički, ekstremno neuključeni, entuzijastični i umereni potrošači hrane u Irskoj (Ryan I. et al., 2004), kao i mudri potrošači hrane na Tajvanu (Fang & Lee, 2009). Međutim, u ovom radu biće opisano 5 tržišnih segmenata koji su zajednički tj. identifikovani u različitim istraživanjima.

*Neuključenim potrošačima hrane*, hrana ne predstavlja centralni element u životu. Oni su nezainteresovani za većinu aspekata kupovine jer ne čitaju informacije o proizvodima već se oslanjaju prvenstveno na oznake kvaliteta, ne kupuju u specijalizovanim prodavnicama hrane, a čak im je i interesovanje za cenu ograničeno. Njihovo interesovanje za hranu se prevashodno odnosi na ugodnost, malo se zanimaju za kovanje, ne planiraju obroke i često uginaju. Njihovi motivi kupovine hrane su slabi. U poređenju sa prosečnim potrošačem, ovi potrošači su mlađi, imaju poslove sa punim radnim vremenom ili delom radnog vremena, srednji do niži dohodak i uglavnom žive u velikim gradovima.

*Nemarni potrošači hrane* su slični neuključenim potrošačima hrane kada je u pitanju nizak značaj koji pridaju hrani, kao i po tome što su mlađi i žive u velikim gradovima. Takođe, slični su i po malom interesovanju za kvalitet hrane, osim kada je u pitanju ugodnost. Međutim, razlika je u tome što nemarni potrošači preferiraju nove proizvode i kupuju ih spontano makar do nivoa gde ne zahtevaju poseban napor u kuhinji ili nove veštine kuvanja. Razlika između dva segmenta je i u tome što su nemarni potrošači obrazovaniji i imaju veći dohodak.

*Konzervativni potrošači hrane* pripremaju je na tradicionalan način i smatraju to ženskim poslom, ne zanima ih puno ugodnost, ali su zainteresovani za sigurnost i stabilnost za koje veruju da ih ostvaruju tradicionalnim obrascima ishrane. Izrazito su zainteresovani za ukus hrane i njen uticaj na zdravlje. To su najstariji potrošači, najmanje obrazovani i uglavnom žive u ruralnim sredinama. Njihova domaćinstva su u proseku manja, dok je prihod domaćinstva niži nego kod drugih segmenata.

*Racionalni potrošači hrane* procesuiraju veliki broj informacija pri kupovini, obraćaju pažnju na informacije o proizvodu i cene i koriste spiskove za kupovinu da planiraju kupovinu. Takođe, planiraju svoje obroke. Zainteresovani su za sve aspekte kvaliteta hrane, a osnovni motivi kupovine su im samoostvarenje, priznanje i sigurnost. Segment racionalnih potrošača sastavljen je većim delom od žena sa porodicama, nezaposlenih i potrošača koji žive u gradovima srednje veličine.

*Za avanturističke potrošače hrane*, kuvanje je kreativan i društveni proces za celu porodicu, hrana je važan elemenat u životu, a samoostvarenje je važan motiv kupovine. Veoma su zainteresovani za kuvanje, traže nove recepte i nove načine kuvanja, ne zanima ih ugodnost i odbacuju ideju da je kuvanje ženski posao. Pokazuju natprosečno interesovanje za kvalitet i zahtevaju dobar ukus hrane. Uglavnom su u pitanju mlađi ljudi sa najvišim obrazovanjem i dohotkom,

uglavnom žive u velikim gradovima, a domaćinstvo im je natprosečno veliko.

## ZAKLJUČAK

Adekvatan pristup segmentaciji tržišta prehrambenih proizvoda izrazito je važan, ne samo u kontekstu rešavanja postojećih teorijskih kontroverzi u vezi sa navedenim pitanjem (najizraženije manifestovanih u kontradiktornim rezultatima istraživanja koja se odnose čak i na pojedine kategorije hrane), već i sa aspekta implikacija za marketing menadžere. Imajući u vidu signifikantnost navedene tematike, u ovom radu predstavljen je Model totalnog kvaliteta hrane, kao i iz njega proizilazeća segmentacija tržišta zasnovana na aspektima stila života u vezi sa ishranom. Pored predstavljanja teorijskih osnova u vezi sa imenovanom problematikom, dat je sažet prikaz instrumenta implementacije navedenog pristupa segmentaciji tržišta, a prikazan su i karakteristični rezultati njegove primene.

Rasvetljavanje navedenog pitanja potencijalno generiše više relevantnih zaključaka. Najpre, u pitanju je značaj adekvatnog odabira osnova segmentacije tržišta prehrambenih proizvoda, gde autori preporučuju primenu navedenog pristupa i u domicilnom ambijentu. Pored toga, ukazano je na potrebu sveobuhvatnog i multidisciplinarnog pristupa kada je u pitanju generisanje adekvatne osnove za segmentaciju tržišta prehrambenih proizvoda. Vredan isticanja je i zaključak koji se može odnositi na potrebu korišćenja instrumenata razvijenih na svetskom nivou, ne samo u kontekstu do sada pominjane relevantnosti i adekvatnosti, nego i u kontekstu kros-kulturne komparacije, čiji značaj raste u uslovima globalizacije. Na posletku, može se skrenuti pažnja na značaj koji ima predstavljanje rezultata istraživanja u kojima je korišćen ovaj pristup u smislu kreiranja, implementacije i kontrole adekvatnog marketing miksa.

## Literatura:

1. Arbindra, P. R., Moon, W. & Balasubramanian, S. (2005), „Agro-biotechnology and organic food purchase in the United Kingdom“, *British Food Journal*, Vol. 107, No. 2, str. 84-97.
2. Ares, G. & Gámbaro, A. (2007), „Influence of gender, age and motives underlying food choice on perceived healthiness and willingness to try functional foods“, *Appetite*, Vol. 49, No. 1, str. 148-158.
3. Ares, G., Giménez, A. & Gámbaro, A. (2008), „Does information about the source of functional ingredients influence consumer perception of functional milk desserts?“, *Journal of the Science of Food and Agriculture*, Vol. 88, No. 12, str. 2061-2068.

4. Ares, G., Giménez, A. & Gámbaro, A. (2009), „Consumer perceived healthiness and willingness to try functional milk deserts. Influence of ingredient, ingredient name and health claim“, *Food Quality and Preference*, Vol. 20, No. 1, str. 50-56.
5. Askegaard, S. & Brunsø, K. (1999), „Food-related life styles in Singapore: Preliminary testing of a Western European research instrument in Southeast Asia“, *Journal of Euromarketing*, Vol. 7, No. 4, str. 65-86.
6. Bonti-Ankomah, S. & Yiridoe, E. K., (2006), *Organic and Conventional Food: A Literature Review of the Economics of Consumer Perceptions and Preferences*, //www.organiccentre.ca/Docs/BONTI%20&%20YIRIDOE%20April%2028%202006%20Final.pdf, pristupljeno: 15.4.2014.
7. Bredahl, L. & Grunert, K. G., (1997), *Food-related lifestyle trends in Germany 1993-1996*, //pure.au.dk/portal/files/32299533/wp50.pdf, pristupljeno: 16.4.2014.
8. Brunsø, K., Fjord, T. A. & Grunert, K. G. (2002), *Consumers' food choice and quality perception*, //scholar.google.com/scholar\_url?hl=sr&q=http://www.researchgate.net/publication/5092936\_Consumers%27\_food\_choice\_and\_quality\_perception/file/60b7d5256e24280d1e.pdf&sa=X&scsig=AAGBfm2zUEa2yTpZ2AIC9-Nt2Rctt9ZTog&oi=scholar, pristupljeno: 14.4.2014.
9. Brunsø, K., Grunert, K. G. & Bredahl, L. (1996), *An analysis of national and cross-national consumer segments using the food-related lifestyle instrument in Denmark, France, Germany and Great Britain*, //pure.au.dk/portal/files/32299546/wp35.pdf, pristupljeno: 15.4.2014.
10. Bruwer, J., Li, E. & Reid, M. (2002), „Segmentation of the Australian wine market using a wine-related lifestyle approach“, *Journal of Wine Research*, Vol. 13, No. 3, str. 217-242.
11. Childs, N. M. & Poryzees, G. H. (1998), „Foods that help prevent disease: Consumer attitudes and public policy implications“, *British Food Journal*, Vol. 100, No. 9, str. 419-426.
12. Cicia, G., Del Giudice, T. & Scarpa, R. (2002), „Consumers' perception of quality in organic food: A random utility model under preference heterogeneity and choice correlation from rank-orderings“, *British Food Journal*, Vol. 104, No. 3,4,5, str. 200-213.
13. Dimitri, C. & Oberholtzer, L., (2009), *Marketing U.S. Organic Foods: Recent Trends From Farms to Consumers*, //www.ers.usda.gov/publications/eib-economic-information-bulletin/eib58.aspx#Uxhzhj95Mj8/, pristupljeno: 16.4.2014.
14. Đokić, N. & Tomić, G. (2011), *Dinamički koncept kvaliteta u funkciji razvoja tržišta organskih poljoprivrednih proizvoda, Zbornik radova XVI internacionalnog naučnog skupa Strategijski menadžment i sistemi podrške odlučivanju u strategijskom menadžmentu (SM2011)*, Palić, Srbija
15. Fang, C-H. & Lee, H-J. (2009), „Food-related lifestyle segments in Taiwan: Application of the food-related lifestyle instrument“, *American Journal of Applied Sciences*, Vol. 6, No. 12, str. 2036-2042.
16. Gracia, A. & de Magistris, T. (2007), „Organic food product purchase behaviour: A pilot study for urban consumers in the South of Italy“, *Spanish Journal of Agricultural Research*, Vol. 5, No. 4, str. 439-451.
17. Grunert, K. G., Brunsø, K. & Bisp, S. (1993), *Food-related life style: Development of a cross-culturally valid instrument for market surveillance*, //pure.au.dk/portal/files/88/wp12.pdf, pristupljeno: 16.4.2014.
18. Grunert, K. G. (2005), „Food quality and safety: Consumer perception and demand“, *European Review of Agricultural Economics*, Vol. 32, No. 3, str. 369-391.
19. Jobber, D. & Fahy, J. (2006), *Osnovi marketinga*, Data status, Beograd
20. Kesić, T., Piri-Rajh & S., Kesić, H. (2008), „Market segmentation in the Republic of Croatia according to food-related lifestyle“, *Ekonomski Pregled*, Vol. 59, No. 9-10, str. 503-522.
21. Kesić, T. & Piri-Rajh, S. (2003), „Market segmentation on the basis of food-related lifestyles of Croatian families“, *British Food Journal*, Vol. 105, No. 3, str. 162-174.
22. Koivisto Hursti, U-K. & Magnusson, M. K. (2003), „Consumer perceptions of genetically modified and organic foods: What kind of knowledge matters?“, *Appetite*, Vol. 41, No. 2, str. 207-209.
23. Kotler, P. (2007), *Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem*, Asee books, Novi Sad
24. Kotler, P. & Keller, K. L. (2006), *Marketing menadžment*, Data status, Beograd
25. Lockie, S., Lyons, K., Lawrence, G. & Grice, J. (2004), „Choosing organics: A path analysis of factors underlying the selection of organic food among Australian consumers“, *Appetite*, Vol. 43, No. 2, str. 135-146.
26. Loureiro, M. & Hine, S. (2002), „Discovering niche markets: A comparison of consumer willingness to pay for a local (Colorado-grown), organic, and GMO-free product“, *Journal of Agricultural and Applied Economics*, Vol. 34, No. 3, str. 477-487.
27. O'Sullivan, C., Scholderer, J. & Cowan, C. (2005), „Measurement equivalence of the food related lifestyle instrument (FRL) in Ireland and Great Britain“, *Food Quality and Preference*, Vol. 16, No. 1, str. 1-12.
28. Reid, M., Li, E., Bruwer, J. & Grunert, K. G. (2001), „Food-related lifestyles in a cross-cultural context: Comparing Australia with Singapore, Britain, France and Denmark“, *Journal of Food Products Marketing*, Vol. 7, No. 4, str. 57-75.
29. Ryan, I., Cowan, C., McCarthy, M. & O'Sullivan, C. (2004), „Segmenting Irish food consumers using the food-related lifestyle instrument“, *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*, Vol. 16, No. 1, str. 89-114.

30. Sandalidou, E., Baourakis, G. & Siskos, Y. (2002), „Customers' perspectives on the quality of organic olive oil in Greece: A satisfaction evaluation approach“, *British Food Journal*, Vol. 104, No. 3,4,5, str. 391-406.
31. Szakály, Z., Szente, V., Kövér, G., Polereczki, Z. & Szigeti, O. (2012), „The influence of lifestyle on health behavior and preference for functional foods“, *Appetite*, Vol. 58, No. 1, str. 406-413.
32. Urala, N., Arvola, A. & Lähteenmäki, L. (2003), „Strength of health-related claims and their perceived advantage“, *International Journal of Food Science and Technology*, Vol. 38, No. 7, str. 815-826.
33. Verbeke, W. (2005), „Consumer acceptance of functional foods: socio-demographic, cognitive and attitudinal determinants“, *Food Quality and Preference*, Vol. 16, No. 1, str. 45-57.
34. Verbeke, W. (2006), „Functional foods: Consumer willingness to compromise on taste to health“, *Food Quality and Preference*, Vol. 17, No. 1,2, str. 126-131.
35. Zepeda, L. & Li, J. (2007), „Characteristics of organic food shoppers“, *Journal of Agricultural and Applied Economics*, Vol. 39, No. 1, str. 17-28.

## Summary:

### Specificities of Food Market Segmentation

Aleksandar Grubor, Nenad Đokić, Nikola Milićević

In numerous researches of food consumers' profile different bases and descriptors of market segments are being used, what is one of the reasons of contradictory results of different marketing researches of food consumers' profile. Attempts to research food consumers' behavior and to find adequate basis for food market segmentation led to creation of Total food quality model and food-related lifestyle market segmentation. There are horizontal (referring to time and quality evaluation before and after purchase) and vertical (referring to relationship between cues, quality dimensions and purchase motives) dimensions of Total food quality model. The model identifies determinants motivating consumers to buy one product rather than the other, through 4 dimensions of quality: taste, health, convenience and characteristics of production process. While

these quality dimensions are universal, consumers differ regarding giving them relative importance, regarding the way dimensions are inferred from available cues, the way they shop and are exposed to various kinds of quality cues, the way they prepare and eat meals and in that manner experiencing quality during consumption, as well as regarding motives driving the food choice and quality perception – i.e. regarding food-related lifestyle. This paper also presents food-related lifestyle market segmentation instrument and describes common market segments from its application in different countries.

**Keywords:** market segmentation, food, market segmentation basis, Total food quality model, food-related lifestyle market segmentation.

#### Kontakt:

**Aleksandar Grubor,**  
agrubor@ef.uns.ac.rs

**MSc Nenad Đokić,**

**MSc Nikola Milićević,**

Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet u Subotici

## Repozicioniranje kompanije kreiranjem novog brenda – Poslovni slučaj Niške mlekare

Nebojša Petković, Goran Milovanović,  
Aleksandra Anđelković

**Apstrakt:** Cilj rada je da se analizom podataka, prikupljenih sekundarnim i empirijskim istraživanjima, identifikuju suština i poslovni potencijali repozicioniranja kompanije kreiranjem novog brenda. Brend je za potrošača jedan od onih atributa proizvoda koji opredeljuje njegovu kupovinu. Zato kompanije nastoje da kreiraju brend koji će biti jedinstven i koji konkurencija neće moći da kopira. Izgradnju brenda i njegovo pozicioniranje kompanija mora da sprovodi oprezno i u skladu sa globalnom marketing strategijom. Promene u okruženju povremeno zahtevaju repozicioniranje kompanije. Da bi uspešno odgovorila na izazove okruženja Niška mlekara se opredelila za strategiju repozicioniranja kroz izgradnju novog brenda „Vedro“. Ovu strategiju je bazirala na: kreiranju novog logoa, redizajniranju pakovanja proizvoda, unapređenju kvaliteta, širenju asortimana i promeni nivoa informisanosti potrošača.

**Ključne reči:** brend, repozicioniranje, komunikacija, strategija, brend „Vedro“

### UVOD

Kompanije danas posluju u uslovima konkurencije visokog intenziteta. Uslov opstanka na tržištu je permanentno uvažavanje signala iz okruženja i kreiranje superiorne ponude u odnosu na konkurenciju. Odluka o načinu pozicioniranja proizvoda se ne donosi samo jednom i nema pozicioniranja koje bi trajalo večno. Ukoliko proizvod kompanije nije dovoljno diferenciran u odnosu na konkurenciju, ne postoji konkurentna prednost na pojedinim ciljnim segmentima ili dođe do gubljenja preferencija potrošača, neophodno je repozicioniranje proizvoda fizičkim, psihološkim ili direktnim diferenciranjem u odnosu na konkurentsku ponudu.

U radu se najpre, iz teorijskog ugla, ukazuje na činjenicu da danas potrošači ne doživljavaju proizvod samo kroz njegove fizičke karakteristike već i kroz njegov brend. Brend u izvesnom smislu predstavlja obećanje koje kompanija daje potrošačima da je njen proizvod jedinstven i da će im on pružiti više vrednosti u odnosu na proizvode konkurenata. Pored toga, ukazuje se na suštinu procesa izgradnje brenda i relevantnost tog procesa za uspešno pozicioniranje ponude kompanije na tržištu. Sledi analiza tri ključna pitanja: 1) brend je atribut proizvoda koji opredeljujuće utiče na njegovo prihvatanje od strane potrošača, 2) uspešnost pozicioniranja brenda u svesti potrošača direktno zavisi od njegove jedinstvenosti i 3) repozicioniranje brenda kompanije određuje nivo njene tržišne infiltracije i profitabilnosti. Na kraju se prezentuje petofazni proces razvijanja novog brenda „Vedro“ Niške mlekare u cilju njenog repozicioniranja.

Autori nastoje da u radu pruže odgovore na sledeća tri pitanja: 1) Kakav je značaj izgradnje brenda za potrošače i povećanje poslovne perspektive kompanije? 2) Kako repozicionirati kompaniju? 3) Koji su koraci u razvijanju novog brenda? Za pružanje odgovora na pomenuta pitanja u istraživanju je primenjen metod studije slučaja. Istraživanje je zasnovano na: 1) sistematizaciji i prezentovanju postojećih teorijskih saznanja iz relevantne literature, 2) analizi podataka i informacija prikupljenih putem Interneta, 3) analizi internih materijala i ispitivanju zaposlenih Niške mlekare.

## 1. ZNAČAJ BREND ZA POTROŠAČE

Ljudi su od davnina imali potrebu da svoje proizvode obeleže i na taj način prikažu njihovo poreklo i kvalitet. Ugledni majstori i zanatlije su želeli da svoje proizvode diferenciraju od konkurentskih pa su im dodeljivali specifične simbole. Za obeležavanje proizvoda koristili su poseban tip slova, grafičke simbole, slike i pakovanje. Obeležavanje proizvoda je bilo svojevrsna garancija njegovog stalnog i prepoznatljivog kvaliteta. To je kod potrošača izazivalo osećanje pouzdanosti, koje je dovodilo do transformacije njihovog iskustva u nešto mnogo više od samog zadovoljstva korišćenja. Potrošači su pojedine brendove, zahvaljujući njihovom kvalitetu, počeli da doživljavaju kao prestižne, kao nešto što će im doneti poseban status, ne samo upotrebom već i njihovim posedovanjem. Proizvodi su dobili svoje ličnosti - karakteristike koje su mogle da se izraze istim epitetima kao da se radi o ljudskim bićima.

Brend je kombinacija realnosti, simbolike i imaginarnosti. Brend nije ono što neka kompanije zna, može i nudi već ono što kupci misle da ona ume, može i nudi. Brendovi su često najvrednija imovina koju poseduju kompanije. Njihova vrednost je često veća od vrednosti opreme, objekata i proizvoda kompanije. Kompanije troše milione dolara na razvijanje imena brendova ili zaštićenih znakova, koji simbolizuju kvalitet i druga svojstva proizvoda, kako bi privukle potrošače da kupuju isključivo njihove proizvode (Ghauri, P. & Cateora, P., 2006, str. 138).

Pojam „brend“ ne treba strogo vezivati za kompaniju koja proizvodi proizvod. Često kompanija kupi proizvod neke druge kompanije i nastavi da ga razvija, proizvodi i prodaje, ne menjajući pri tom sam brend. Međutim, novog vlasnika proizvoda može zanimati i sam brend. U slučaju kupovine *Volvo*-a, kineska kompanija *Zhejiang Geely* je nastojala da sačuva decenijama izgrađivan brend jer uživa poverenje kod potrošača širom sveta. (Zander, C., 2013).

Brend treba da obezbedi preferencije i lojalnost potrošača ali i da omogućiti kompaniji da predvidi tražnju i postavi barijere koje bi konkurentima otežale ulazak na tržište. Brend olakšava donošenje odluke u usloviima kada život potrošača postaje složeniji i brži i kada oni imaju sve manje vremena (Kotler, P. & Keller, K. L., 2006, str. 274).

Potrošači su svakodnevno izloženi sve većoj količini informacija iz različitih izvora emitovanih preko različitih medija. Pod uticajem obilja informacija, potrošači donose odluke o kupovini proizvoda procenjujući ih na osnovu atributa koji su njima važni, u

skladu sa njihovim percepcijama o brendovima kao proizvodima sa dodatim vrednostima. Brendovi predstavljaju simbole koji omogućavaju potrošačima da skrate vreme potrebno za izbor pravih alternativa dok istovremeno predstavljaju garanciju da će proizvodi i usluge zadovoljiti njihova očekivanja (Veljković, S. & Dorđević, A., 2010, str. 10).

Na tržištu je sve više proizvoda koji se međusobno sve manje razlikuju u tehničkom i funkcionalnom pogledu. Zbog toga su kompanije primorane da odnos sa krajnjim potrošačima uspostavljaju preko simboličkih i asocijativnih svojstava brenda. Osim na bazi fizičkih atributa, potrošači sve češće odluke o kupovini proizvoda donose na bazi njihovih brendova. Vrednost brenda za potrošača značajno je determinisana iskustvom koje on ima sa brendom uključujući i komunikacione poruke vezane za brend koje on stvara ne samo na osnovu atributa brenda već ukupnog iskustva u procesu kupovine i upotrebe brenda (Krstić, B., Đukić, S., Popović, A., 2014, str. 17).

Svojim proizvodima i brendovima kompanije dovede do revolucije načina na koje se ljudi zabavljaju, komuniciraju, žive i rade. Za uspeh kompanija na globalnom tržištu zaslužna je armija vernih obožavalaca koji kupuju njihove proizvode. Ključ uspeha kompanija je, pre svega, u izvrsnom proizvodu, a zatim u njegovom brendu (Keller, L. K., 2011, str. 38). Poslovni model kompanije *Apple* to potvrđuje. Od pronalaska *iPhone*-a (2007. godine) i drugih tehnički sofisticiranih i, u estetskom pogledu, jedinstvenih, privlačnih i jednostavnih za upotrebu proizvoda, ova kompanija beleži neprekidan rast prodaje i vrednosti brenda. Njena vrednost je avgusta 2012. godine iznosila oko 620 mlrd. \$ i nju do tada nije dostigla ni jedna druga kompanija (Forbes, 2012). Osim prihoda od prodaje, u 2013. godini rasla je i vrednost njenog brenda *Apple*. Tada je, posle trinaestogodišnje dominacije brenda *Coca-Cola*, *Apple* postao najvredniji brend na svetu (98,3 mlrd. \$) (Interbrand, 2013).

I pored brojnih protesta protiv globalnih aktivnosti kompanija, potrošači vole i kupuju njihove proizvode sa globalno prepoznatljivim brendovima. Kupovina takvih proizvoda postala je neodvojivi deo života savremenog čoveka.

## 2. KOMUNIKACIONA USLOVLJENOST I POSLOVNA RELEVANTNOST IZGRADNJE BREND

Potrošači su izloženi uticaju velikog broja brendiranih proizvoda. Svesni svog značaja, potrošači postaju sve

izbirljiviji te je za kompanije stalni izazov da obezbede njihovu lojalnost. Poznato je da su na poslovnom, B2B (business to business) tržištu kompanije gradile lojalnost potrošača uglavnom kreiranjem snažnih brendova putem medija masovnih komunikacija. Danas je, međutim, primetno slabljenje lojalnosti potrošača prema jednom brendu. Umesto toga, dolazi do izražaja spremnost potrošača da biraju brend iz portfolija brendova. Ova pojava se manifestuje zbog toga što potrošači (1) ne uočavaju veliku razliku u pogledu kvaliteta između proizvoda konkurentskih brendova i zato što (2) smatraju da je važniji njihov odnos sa prodavcem na malo nego sa brendom (Lee, K. & Carter, S., 2005, str. 419-420).

Brend je izvestan sertifikat o kvalitetu proizvoda (Keegan, J. W. & Green, C. M., 2008, str. 328). Međutim, kompanija ne može izgradnju brenda bazirati samo na kvalitetu proizvoda, njegovoj pravovremenoj dostupnosti distributerima i krajnjim kupcima po tržišno prihvatljivoj ceni. Potrebno je da kompanija, poređenjem kvaliteta, dizajna, vrednosti i drugih elemenata svog proizvoda sa konkurentskim, kod potrošača stvori svest o jedinstvenosti njenog proizvoda. Time kompanija može povećati preferencije potrošača prema proizvodu sopstvenog brenda.

Kompanija koja nema adekvatnu strategiju upravljanja brendom često pogrešno shvata njegovu suštinu i nije u stanju da povećava njegovu vrednost. Kao rezultat, takva kompanija se ne može konzistentno obraćati ciljnoj grupi potrošača kako bi povećala njihovu lojalnost prema svom brendu. Izgradnja brenda, pored ostalog, obuhvata strateško razmišljanje, integrisan marketing program i niz brižljivo zamišljenih aktivnosti kompanije usmerenih na omogućavanje potrošačima da prepoznaju relevantnu, i u poređenju sa proizvodima konkurenata, jedinstvenu dodatu vrednost koju je teško imitirati. Prilikom kreiranja brenda kompanija ističe razlike koje mogu biti, s jedne strane, funkcionalne, racionalne ili opipljive, a s druge strane simbolične, emocionalne ili neopipljive. Takođe, kompanija tada nastoji da kreira brend koji će na najbolji način reprezentovati njenu ponudu na odabranim tržištima i obezbediti njeno prihvatanje od strane potrošača.

Brend mora biti više od imena i osnovnih elemenata identiteta. On mora da motiviše, pokreće na akciju, izaziva emocije, asocijacije i da kreira poverenje. Zadatak elemenata identiteta je da potrošačima olakšaju prepoznavanje brenda i da se utisnu u njihovu svest (Rakita, B., 2007, str. 5-7; 34-42). Kreiranje snažnog i prepoznatljivog identiteta brenda ima za cilj da ga

učini znatno moćnijim od prostog zbira njegovih atributa koji se mogu lako kopirati i prevazići.

Sa širenjem upotrebe Interneta pojavila se nova kategorija brenda - „online brand“. „Online brand“ se odnosi na status određenog (offline) brenda na Internetu. Kako se povećavala uloga Interneta u pružanju informacija potrošačima pri izboru proizvoda i usluga, povećavao se i značaj online brand-a u odnosu na offline brand. Brend se u značajnoj meri preselio na Internet. Bilo da potrošač želi da kupi proizvode putem online prodavnice ili konvencionalne prodavnice, velika je verovatnoća da će informacije o tim proizvodima on prvo potražiti na Internetu. Konačnu odluku o izboru prodajnog objekta potrošač neće doneti samo na osnovu fizičkih svojstava proizvoda već uglavnom na bazi ukupne percepcije koju ima o Internet prezentaciji tog objekta. Prilikom kreiranja brenda veoma je važno uskladiti offline i online napore tj. da offline i online tehnike pružaju istu poruku. Na taj način će ciljno tržište kompanije dobiti jasniju sliku o njenom brendu.

Kod brendiranja proizvoda i izbora imena brendova, kompanija može da koristi (Lee, K., Carter, S., 2005, str. 237):

- *strategiju korporativnog imena* - proizvodi nose ime kompanije,
- *strategiju individualnih imena* - kompanija ne vezuje svoju reputaciju za reputaciju proizvoda,
- *strategiju familijarnog imena* - podrazumeva formiranje jedinstvenog imena koje pokriva širu grupu različitih proizvoda koji pripadaju različitim tržištima,
- *strategiju privatnog brenda* - podrazumeva da se proizvodi ustupaju trećoj strani i prodaju pod njenim brendom
- *strategiju segmentiranog brendiranog proizvoda* - koristi se za posebne linije proizvoda koje su namenjene unapred definisanim tržišnim segmentima.

Davanje korporativog imena proizvodima donosi prednost koja se ogleda u nižim troškovima razvoja, većoj prepoznatljivosti i lakšem predstavljanju novog proizvoda, dok individualna imena omogućavaju bolju segmentaciju tržišta, ograničavaju kanibalizaciju između brendova kompanije i smanjuju rizik da će neuspeh brenda uništiti reputaciju kompanije u celini. Ostale strategije nastoje da stvore ravnotežu između ova dva ekstrema. Kompanije često koriste više strategija, a dešava se i da daju imena proizvodima koja predstavljaju kombinaciju korporativnog imena

i individualnih imena (Doyle, P. & Stern, P., 2006, str. 166).

Neke kompanije primenjuju strategiju ekstenzije već uspostavljenog brenda radi uvođenja novih proizvoda. Za ilustraciju možemo navesti linije odevnih predmeta marke *Coca-Cola* i *Fiat* (Berntorp, G., Ayala W.F. & Shatarov, N., 2007, str. 33 i 35). Ekstenzija brenda omogućava kompaniji da korišćenjem uspostavljenog brenda uvede nove proizvode uz niže troškove marketinga kao i da iskoristi postojeću bazu potrošača. Kompanija može ekstenziju brenda realizovati i kombinovanjem novog sa postojećim brendom (*sub-brend strategy*). Svi sub-brendovi su povezani sa korporativnim brendom.

Za uspešno kreiranje i upravljanje brendovima neophodno je: definisati percepcije potrošača, kreirati superiorne prednosti, koristiti veliki broj usklađenih elemenata brenda u okviru integrisanih marketing komunikacija, istaći posebnost brenda, dobro pozicionirati brend, stalno inovirati brend i isticati njegovu važnost, meriti vrednost brenda i preduzimati korektivne aktivnosti. Kreiranje poverenja, privrženosti i lojalnosti potrošača su ključni u strategijskom pozicioniranju kompanija. Opstanak i razvoj kompanije na tržištu zahtevaju da menadžment stalno realizuje komunikacione kampanje neophodne za izgradnju i jačanje imidža njenog brenda.

Na različitim tržištima imidž brendova je različit. Prihvatanje proizvoda od strane potrošača zavisi u velikoj meri od toga kako oni ocenjuju unutrašnja (npr. dizajn) i spoljašna (npr. ime i zemlju porekla) svojstva brenda. Nedostatak znanja o rangju pomenutih svojstava dovodi do generalizacije o brendu na bazi zemlje porekla. Na primer, oznaka *Made in China* može imati negativne konotacije dok švajcarski proizvodi dočaravaju pozitivan imidž. Prevazilaženje ovih stereotipa može biti težak zadatak za savremene kompanije.

Imidž kompanije značajno utiče na percipiranje brenda od strane potrošača. Zbog toga kompanije mnogo napora ulažu u kultivisanje sopstvenog imidža. Na primer, *British Airways*, *Lufthansa* i *Singapore Airlines* troše milionske sume novca kako bi stekle ekskluzivan imidž tj. bile percipirane kao pružaoci usluga bogatom segmentu kupaca dok *low cost* kompanije, takođe iz istog biznisa, poput *easyJet-a* i *Ryanair-a*, slede tzv. „no frills“ pristup tj. troše novac samo na pružanje osnovnih usluga kako bi zadržale niske cene prevoza.

### 3. NEOPHODNOST ADEKVATNOG REAGOVANJA NA PROMENE U OKRUŽENJU

Promene u okruženju mogu dovesti do erozije vrednosti i profitabilnosti brenda te je potrebno povremeno repositioniranje. Ono obuhvata promenu ciljnog tržišta, diferenciranje ili i jedno i drugo. Ukrštanjem ciljnog tržišta i diferenciranja proizvoda dobija se matrica koja prikazuje četiri osnovne strategije repositioniranja (tabela 1).

TABELA 1: Strategije repositioniranja

Ciljno tržište	Isto	Repositioniranje imidža	Repositioniranje proizvoda
	Različito	Neopipljivo repositioniranje	Opipljivo repositioniranje
		Isti	Različiti
Proizvod			

Izvor: Milisavljević, M., 2001, str. 437

Repositioniranje predstavlja reviziju tekućeg pozicioniranja proizvoda i pratećeg marketing miksa kao i traženje nove atraktivnije pozicije, kako bi se produžio životni ciklus proizvoda i ispravile greške originalnog pozicioniranja (Milisavljević, M., Maričić, B., Gligorijević, M., 2007, str. 287). Repositioniranje je moguće u odnosu na glavne konkurente, kao što je uradila kompanija Giordano na međunarodnom tržištu definisanjem četiri ključna područja za sticanje konkurentnosti: 1) kompjuterizacija, 2) strogo kontrolisana ponuda, 3) držanje potrebnih zaliha i 4) utvrđivanje cene u odnosu na isporučenu vrednost (Stanković, Lj., Đukić, S., 2009, str. 250).

Primer vrlo uspešnog repositioniranja mleka i mlečnih proizvoda u SAD dokazuje da je promena prvobitnog negativnog utiska moguća. U Kaliforniji je, da bi se obnovila prodaja mleka i mlečnih proizvoda, osmišljena kampanja „Ima li mleka?“ za koju je korišćena strategija zasnovana na „nemanju“, odnosno podsećanju potrošača kako je strašno jesti izvesnu hranu bez mleka, poput cerealija, čokoladnih kolačića ili čokoladnog keksa (Keller, K. L., 2008, str. 29).

Pre započinjanja komunikacione kampanje neophodno je da se kompanija opredeli za vrstu komunikacije koja najviše odgovara potrošaču. Osnovna greška je rasipanje novca na pozicioniranje brenda putem najpoznatijih medija, kao što je televizija, uz zanemarivanje jeftinijih medija kao što su novine, časopisi, radio i raznorazne brošure.

Optimalnu kombinaciju medija i učestalosti oglašavanja, kompanija treba da traži prema karakteristikama potrošača, kako bi ostvarila potreban promotivni pritisak i postigla maksimalan efekat u odnosu na uložena sredstva. Kako jedan kontakt potencijalnog potrošača sa promotivnom porukom najčešće nije dovoljan da dođe do kupovine, to je za postizanje željenih efekata kampanje, potrebno ciljnog potrošača izložiti uticaju promotivne poruke određeni broj puta preko različitih medija, nalazeći pri tom pravi odnos između njih. Prvi koraci su intenzivna istraživanja tržišnih segmenata, potrošača u tim segmentima, njihovih navika, potreba, stilova života, kao i budućih tržišnih kretanja, kako bi se utvrdilo u kojoj meri su proizvodi kompanije prepoznatljivi za potrošače i da li su njene suštinske vrednosti definisane u viziji važne za potrošače.

Kompanije koje ne inoviraju strategiju tržišnog nastupa, ne identifikuju ključne vrednosti brenda za nove ukuse potrošača, koji se vremenom menjaju zbog pasivne eksterne komunikacije prema ciljnim grupama i nedovoljne komunikacione aktivnosti, teško se mogu izboriti sa konkurencijom. Čak i u situaciji da je brend dobro pozicioniran na tržištu, može se dogoditi da kompanija mora, nakon izvesnog vremena, da ga repositionira. Poznato je da se *Marlboro* smatrao brendom ženskih cigareta. Pošto je proizvođač odlučio da ga repositionira (promeni način na koji ga potrošači doživljavaju), kreirao je simbole koji su ga predstavljali na duge staze. Kroz komuniciranje sa potrošačima *Marlboro* je predstavljen kao brend koji asocira na snagu i odlučnost. Od predstavljanja *Marlboro* Man-a do danas, *Marlboro* ostaje prepoznatljiv brend koji preferiraju muškarci. Veliku ulogu u repositioniranju ovog brenda imalo je prikriveno oglašavanje (Soba, M., Aydin, M., 2013, str. 1-6). Poznato je da su npr. u filmovima mnogi holivudski glumci predstavljeni kao korisnici *Marlboro* cigareta.

Izgradnja brenda pretpostavlja definisanje strategije za sticanje najbolje pozicije u svesti potrošača, polazeći od ciljnih grupa ka kojima će komunikacioni miks biti usmeren. Kompanija se pri pozicioniranju novog proizvoda suočava sa naporima konkurenata kojima je takođe cilj da pozicioniraju svoje proizvode po nekoj od njihovih ključnih prednosti, pa je važno da odabranu strategiju pozicioniranja prati i odgovarajuća strategija marketing komuniciranja. Intenzivne aktivnosti marketing komuniciranja su prvenstveno potrebne kada potrošači ne prepoznaju kompaniju i njene proizvode i kada je potrebno uložiti veće napore i angažovati više sredstava.

U realizaciji kampanje kompanija treba da koristi istovremeno i komplementarno različite oblike komunikacije, na istoj platformi i sa istim sloganom, kako bi kontinuirano uticala na potrošače da kupuju i konzumiraju njene proizvode. Korišćenjem iste platforme komuniciranja i istog slogana, koji se razvija i prilagođava pojedinim oblicima komuniciranja, postižu se sinergetski efekti u komuniciranju.

#### 4. METOD ISTRAŽIVANJA

U istraživanju je korišćen metod sudije slučaja. Rezultat istraživanja je identifikovanje poslovne validnosti procesa kreiranja novog brenda „*Vedro*“ *Niške mlekare*. Istraživanje je bazirano na analizama relevantne naučne literature, informacijama sa Interneta i informacijama sadržanim u poslovnoj dokumentaciji (poslovni izveštaji, organizacione šeme, uputstva i sl.) i intervjuisanju zaposlenih *Niške mlekare*. Podaci dobijeni iz poslovne dokumentacije i intervju su sistematizovani u skladu sa postavljenim pravcem istraživanja i u velikoj meri su poslužili za dobijanje polaznih informacija kao i proveru zaključaka iz drugih izvora. Cilj istraživanja je da se detaljno prezentuje proces repositioniranja *Niške mlekare* kreiranjem novog brenda „*Vedro*“ i ukaže na načine reagovanja u konkretnim okolnostima.

Privatizacija *Niške mlekare* izvršena je 2007. godine, nakon čega je ona postala jedna od pet najuspešnijih i najvećih mlekara u Republici Srbiji. Angažovanjem iskusnih i stručnih kadrova, uvođenjem moderne proizvodne i transportne opreme, *Niška mlekara* je nakon privatizacije udvostručila svoju proizvodnju. Seoska domaćinstva i nekoliko velikih farmi su prethodnih godina ovoj mlekari isporučivali u proseku i do 80.000 litara mleka dnevno. U tome dominiraju dobavljači sirovog mleka iz ekološki najčistijih krajeva Republike Srbije – sa Stare i Suve planine, Svrliških planina, Velikog i Malog Jastrepca kao i sa padina Kopaonika. Sirovo mleko takvog kvaliteta osnova je proizvodnje širokog asortimana tržišno prepoznatljivih proizvoda (<http://www.niskamlekara.co.rs>).

Zahvaljujući sposobnosti menadžmenta i zdravoj tržišnoj logici, *Niška mlekara* je uspela da od minornog učesnika na glavnim segmentima mlečnih proizvoda (sa učešćem na tržištu od 0,1% do 0,9%), postane značajan proizvođač na tržištu Republike Srbije. Menadžment *Niške mlekare* je prepoznao i njenu regionalnu perspektivu i zato je želeo da utvrdi da li postoje šanse da ova kompanija postane veći igrač na tržištu, da poveća profit na osnovu postojećeg i obo-

TABELA 2. SWOT analiza Niške mlekare

Snage:	Slabosti:
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ponuda kvalitetnih proizvoda</li> <li>▪ Novo pakovanje proizvoda</li> <li>▪ Trend rasta prepoznatljivosti</li> <li>▪ Kvalitetni proizvodi</li> <li>▪ Potencijal za proizvodnju</li> <li>▪ Sopstvena distribucija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nedovoljna prepoznatljivost proizvoda</li> <li>▪ Neadekvatna distribucija</li> <li>▪ Heterogene cene u maloprodaji</li> <li>▪ Nedostatak proizvodnih linija za pakovanje od 0,25l</li> <li>▪ Niska stopa profita</li> <li>▪ Pretežna orijentisanost na lokalno tržište</li> <li>▪ Staromodna pakovanja</li> <li>▪ Pasivna eksterna komunikacija</li> </ul>
Mogućnosti:	Pretnje:
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rastući trend UHT mleka</li> <li>▪ Diverzifikacija segmenta</li> <li>▪ Izgradnja privatnih marki</li> <li>▪ Širenje portfolia</li> <li>▪ Osvajanje novih kanala prodaje</li> <li>▪ Razvoj novih brendova</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jačanje lokalne konkurencije</li> <li>▪ Dolazak internacionalnih kompanija</li> <li>▪ Pozicija punionice usled razvoja privatnih marki</li> <li>▪ Ulazak veće kompanije na tržište</li> </ul>

IZVOR: Interni materijal Niške mlekare

gaćenog asortimana i da svoje ograničene kapacitete transformiše u prednost.

Da bi pružio odgovor na prethodno pitanje menadžment Kompanije je sproveo relevantna istraživanja. Rezultati tih istraživanja su pokazali da je, u odnosu na značajne učesnike na tržištu, Niška mlekara slabije ocenjena kada se radi o cenama njenog portfolija, prepoznatljivosti i dizajnu ambalaže. Kao solidni su ocenjeni kvalitet i ukus njenih proizvoda.

SWOT analiza je pokazala da su snage Niške mlekare u ponudi kvalitetnih proizvoda, novom pakovanju proizvoda, rastu prepoznatljivosti, kvalitetnim proizvodima, potencijalima za rast proizvodnje i sopstvenoj distribuciji. Identifikovane su sledeće ključne slabosti: nedovoljna prepoznatljivost proizvoda, neadekvatna distribucija, heterogene cene u maloprodaji, nedostatak proizvodnih linija za malo pakovanje od 0,25 l, niska stopa profita, pretežna orijentisanost na lokalno tržište, staromodna pakovanja i pasivna eksterna komunikacija. Identifikovane su sledeće ključne mogućnosti za Kompaniju: rastuća tražnja za UHT mleko – sterilisano na ultra visokim temperaturama, diverzifikacija segmenta, širenje portfolija, korišćenje novih kanala prodaje i razvoj novih brendova. Među značajnijim pretnjama Kompaniji su: jačanje lokalne konkurencije, dolazak internacionalnih kompanija, pozicija punionice usled razvoja privatnih marki i ulazak veće kompanije na tržište (tabela 2).

Portfolio Niške mlekare sastojao se od UHT mleka (sa 3,2%, 2,8%, 1,6% mlečne masti), svežeg mleka, klasičnog jogurta, sireva za mazanje, pavlake, kačka-

valja, Mozzarella-e i sirnog namaza sa šunkom. Budući da to nije bilo dovoljno za ozbiljniju utakmicu na tržištu, menadžment Niške mlekare je postavio sledeća tri cilja:

- inovirati postojeće proizvode kroz redizajn i rebrandiranje,
- inovirati proizvodni program razvojem postojećih i uvođenjem novih proizvoda,
- kreirati novi korporativni identitet.

## 5. PROCES KREIRANJA BREND „VEDRO“

Izgradnja brenda je dugotrajan proces koji se sprovodi korak po korak, uz jasnu strategiju brendiranja, a proizvodi moraju imati one karakteristike koje odgovaraju sofisticiranim ukusima potrošača. Niška mlekara je repositionirala ponudu uspešno gradeći brend „Vedro“ kroz proces kreiranja novog logoa, redizajniranje pakovanja proizvoda, unapređenje kvaliteta proizvoda, širenje asortimana i promenu nivoa informisanosti potrošača inovativnom promotivnom kampanjom koji se odvijao kroz pet faza.

**Prva faza: situaciona analiza.** Sprovedeno je opsežno istraživanje radi identifikovanja tržišnog potencijala, konkurencije, pozicije konkurentskih brendova, trenutne tržišne pozicije Niške mlekare, percepcija potrošača o njenom brendu i načina komuniciranja sa potrošačima i ostalim segmentima javnosti. Rezultati

istraživanja su pokazali da je mlekara *Imlek* tržišni lider. Portfolio te mlekare čine prepoznatljiviji proizvodi visokog kvaliteta, veoma prihvatljivih cena, dobrog ukusa, odlično dizajnirana ambalaža i dobro izabrana imena brendova. Utvrđeno je i da potrošači smatraju da ostali važniji konkurenti (*Mlekara Subotica*, *Somboled*, *Meggle*, *Mlekara Šabac*, *Kuč* i *Mlekara Granice*) imaju proizvode: odličnog kvaliteta, dobrog ukusa i prihvatljivih cena, odlične prepoznatljivosti, sa odlično odabranim imenima brendova i ambalažom dobrog dizajna. *Niška mlekara*, u odnosu na najznačajnije proizvođače mlečnih proizvoda, ima proizvode dobrog kvaliteta i ukusa ali niskog stepena tržišne prepoznatljivosti, ambalažu staromodnog dizajna i nedovoljno tržišno prihvatljive cene.

**Druga faza: definisanje strategije brenda.** Kreiranje nove strategije brenda je podrazumevalo:

- repozicioniranje *Niške mlekare* kao kompanije koja nudi zdrave („Health & Wellness“) proizvode,
- unapređenje postojećih proizvoda,
- kreiranje novih brendova,
- širenje portfolia na svim tržišnim segmentima.

U okviru ove faze menadžment je definisano *misiju* i *viziju* Kompanije, kreirao njene *vrednosti* i *slogan*.

*Misija Kompanije* je proizvodnja zdravih i ukusnih proizvoda vrhunskog kvaliteta, po tradicionalnoj recepturi, od mleka iz ekološki najzdravijih krajeva Republike Srbije – sa Stare i Suve planine, Svrljiških planina, Velikog i Malog Jastrepca i padina Kopaonika.

*Vizija Kompanije* je da postane značajna kompanija u regionu, uz poštovanje potreba potrošača za kvalitetnom ishranom, zdravim načinom života i domaćinskim odnosom prema proizvođačima mleka.

*Vrednosti Kompanije* su briga za zdravlje potrošača, efikasna kontrola, tradicija, posvećenost, motivisanost, negovanje timskog rada, domaćinski odnos prema poslovnim partnerima, društvena odgovornost.

*Slogan Kompanije* je „Zdravlje sa pašnjaka Srbije“. *Niška mlekara* se trudi da prikupi najkvalitetnije sirovo mleko iz ekološki najzdravijih krajeva Republike Srbije i tržištu ponudi proizvode vrhunskog kvaliteta.

**Treća faza: kreiranje vizuelnog identiteta brenda.** Poznato je da se vredan brend gradi godinama i da jedinstveno ime i prepoznatljiv dizajn privlače pažnju potrošača i utiču na njihove odluke o kupovini. Dizajn brenda „*Vedro*“ je osnov izgradnje identiteta *Niške mlekare*. Na slici 1 je prikazan logo ovog brenda kao osnovni element njegovog vizuelnog identiteta.

SLIKA 1. Logo brenda Vedro



**Četvrta faza: izbor strategije komuniciranja, određivanje cilja i kanala komunikacije.** Brend se gradi komunikacijom. Da bi ona bila uspešna potrebno je znati kome se kompanija obraća, šta i kako saopštava i sa kojim ciljem. Izborom adekvatne strategije komunikacije sa ciljnim grupama omogućava se pozicioniranje brenda u svesti potrošača - kreiranje poruka i slogana po kojima će brend biti prepoznatljiv.

Upotrebom logoa „*Vedro*“ *Niška mlekara* je poboljšala prepoznatljivost svog istoimenog brenda kroz različite medije. Logo koristi na sopstvenom propagandnom materijalu - vizit kartama, memorandumima, olovkama, kišobranima, sopstvenim transportnim sredstvima. Posebnu pažnju *Niška mlekara* je posvetila brendiranju objekata, kako bi smanjila vizuelno prisustvo konkurenata i podstakla potrošače na kupovinu proizvoda „*Vedro*“.

Promotivna tema kampanje je istakla poreklo mleka i zdravlje: „*Naše mleko potiče sa obronaka Stare planine, rajske prirode, zdravih krava. Nema ga puno, jer mi, kao firma otkupljujemo najbolje. Zato mora biti malo skuplje. Dobrobit, organika*“. Naredna promotivna tema takođe je naglasila zdravlje i poreklo mleka: „*Zdravlje sa pašnjaka Srbije*“. Kompanija je kreirala i novi slogan: „*Dobro jutro komšija. U Vašem komšiluku čeka Vas provereno ukusan i zdrav zalogaj*“ (<http://www.niskamlekara.co.rs>).

Kompanija se opredelila za sponzorstvo Plivačkog saveza Republike Srbije i naglašavanje društvene odgovornosti ni malo slučajno, jer je želja bila da se pomogne sport koji pozitivno utiče na zdravlje, pre svega mlade populacije. Nije zaboravljena ni lokalna odgovornost za mlade selekcije brojnih niških sportskih klubova, izviđače i mnoge porodice u nevolji (<http://www.niskamlekara.co.rs>).

Strategija komunikacije je orijentisana ka potrošaču, zasnovana na ideji da se kod potrošača unaprede informisanost i poverenje u brend „*Vedro*“. Ona treba da omogući promenu stila potrošača i da ih inspiriše da izaberu proizvode brenda „*Vedro*“. Ideja brenda „*Vedro*“ je da ukaže na osećaj zajednice, asocira na tradiciju, toplinu domaćinstva i prijatan emotivni doživljaj zdravog života.

Odluka *Niške mlekare* da realizuje marketing kampanju u cilju izgradnje brenda „*Vedro*“ bila je ispravna. U realizaciji kampanje *Niška mlekara* je koristila istovremeno i komplementarno različite oblike komuniciranja, na istoj platformi i sa istim sloganom, kako bi kontinuirano uticala na potrošače da donose odluke o kupovini njenih proizvoda. Korišćenjem integrisanih marketing komunikacija postižu se sinergijski efekti u komuniciranju. *Niška mlekara* je u promociji brenda „*Vedro*“ koristila: oznake na sopstvenim prevoznim sredstvima i sredstvima javnog gradskog saobraćaja, noseće oglasne table, Web prezentacije i banere kao i uzorke i prezentacije u maloprodajnim objektima. U izgradnji imidža brenda „*Vedro*“ značajnu ulogu su imale i aktivnosti unapređenja prodaje kao i PR aktivnosti. Da bi postigla ciljeve kampanje brenda „*Vedro*“ *Niška mlekara* je posebnu pažnju posvetila Internet kampanji na društvenim mrežama, obezbeđivanju „informacija za štampu“ i sponzorisanoj sportskih i kulturnih događaja.

**Peta faza: praćenje efekata komunikacije i preduzimanje korektivnih akcija.** Efekti komunikacije mogu biti komercijalni i komunikacioni. Povećanje obima prodaje proizvoda direktno ukazuje na dobre efekte komunikacije. Jednako su važni efekti komunikacije na ponašanje i stavove potrošača, ali je njih teže izmeriti. Postoji spremnost menadžmenta *Niške mlekare* da se sprovode redovna istraživanja potrošača kako bi se identifikovale promene njihovih stavova prema brendu „*Vedro*“. Budno praćenje razvoja brenda omogućava menadžmentu *Niške mlekare* da na vreme preduzme adekvatne akcije u cilju njegove „zaštite“ od napada konkurencije, pojave ili prelivanja kriza kao i promene propisa i navika potrošača.

## ZAKLJUČAK

Potrošači danas ne doživljavaju proizvode samo kroz njihove funkcionalne karakteristike jer su funkcionalne karakteristike proizvoda nešto što se podrazumeva. Za potrošače proizvodi imaju i set drugih svojstava i

ona mogu opredeliti njihovo ponašanje u procesu kupovine. Jedno od takvih svojstava je brend proizvoda - obećanje koje kompanija daje potrošaču da su njeni proizvodi posebni u odnosu na konkurentske, da su veće vrednosti i da mogu bolje i potpunije zadovoljiti njihove potrebe.

Brend mora biti više od imena i osnovnih elementa identiteta, mora da motiviše, pokreće na akciju, izaziva emocije, asocijacije i da kreira poverenje. Ono što razlikuje brendove i čini ih posebnim zasniva se na setu percepcija, impresija i osećanja. Da bi dugoročno imala uspeha u tržišnoj utakmici kompanija mora da kreira snažan i prepoznatljiv identitet brenda. Važno je da svoj brend učini mnogo moćnijim od prostog zbira atributa koje konkurencija može lako da kopira i prevaziđe.

Najuspešnije pozicioniranje postiže kompanija koja permanentno uvažava signale iz okruženja i koja, uz superiorno komuniciranje, kreira tržišno prihvatljivije brendove u odnosu na one koje kreiraju njeni rivali. Nema pozicioniranja koje bi trajalo večno, jer svakodnevno nastaju promene u poslovnom ambijentu, tehnologiji, strategijama konkurenata, navikama i zahtevima potrošača, društvenim vrednostima. Zbog toga kompanija mora stalno da procenjuje tržišnu vrednost svojih najvažnijih brendova i da se kreranjem potpuno novih i/ili sub-brendova prilagođava novim uslovima na tržištu.

Tražeci odgovor na promene okruženja *Niška mlekara* se odlučila za strategiju repozicioniranja kreiranjem novog brenda. Ulaganje u brend „*Vedro*“ je investicija Kompanije u čvrst i snažan koncept čije osnove su u kreiranju novog logoa, redizajniranju pakovanja proizvoda, unapređenju kvaliteta ponude, širenju asortimana i promeni nivoa informisanosti potrošača. Komunikaciona kampanja zasnovana je na ideji da se suptilno, u duhu samog brenda „*Vedro*“, razvije poverenje kod potrošača, neguju njegova informisanost, dobar ukus i stil stvaranjem osećaja zajednice, asocijiranjem na tradiciju, toplinu domaćinstva i prijatan emotivni doživljaj zdravog života i na taj način utiče na njega da preferira ovaj brend.

## Literatura:

1. Berntorp, G., Ayala W.F. & Shatarov, N. (2007), *Brand extensions – the influence of the parent brand*, School of Economics and Management, Lund University, str. 33 i 35.
2. Doyle, P., Stern, P. (2006), *Marketing Management and Strategy*, Pearson Education, Harlow, str. 166.
3. Forbes (2012), „Apple Now Most Valuable Company in History“ <http://www.forbes.com/sites/benzingainsights/2012/08/21/apple-now-most-valuable-company-in-history>, pristupljeno: 09.09.2012.
4. Ghauri, P. and Cateora, P. (2006), *International Marketing, 2/e*, The McGraw-Hill Companies, str. 138.
5. Interbrand (2013), „Best global brands“, <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2013/Apple>, pristupljeno: 17.03.2014.
6. Keegan, J. W., Green, C.M. (2008), *Global Marketing*, Pearson Education Ltd., London, str. 328.
7. Keller, K.L. (2008), *Slučajevi najbolje prakse u brendiranju, Lekcije od najjačih svetskih brendova*, Mass Media International, Beograd, str. 29.
8. Keller, L.K. (2011), „How to Navigate the Future of Brand Management“, *Marketing Management*, Summer, str. 38.
9. Kelly, R. (2012), „The best ways to start in offline branding strategies“, <http://www.b2bmarketing.net/blog/posts/2012/04/20/best-ways-start-offline-branding-strategies>, pristupljeno: 17.05.2012.
10. Kotler, P., Keller, K. L. (2006), *Marketing menadžment*, Data status, Beograd, str. 274.
11. Krstić, B., Đukić, S., Popović, A. (2014), „Vrednovanje marke kao ključne intelektualne imovine iz perspektive potrošača“, *Marketing*, Beograd, Vol. 45 (1), str. 14-28.
12. Lee, K., Carter, S. (2005), *Global Marketing Management*, Oxford University Press, str. 237; 419-420.
13. Milisavljević, M. (2001), *Marketing*, Savremena administracija, Beograd, str. 437.
14. Milisavljević, M., Maričić, B., Gligorijević, M. (2007), *Osnovi marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 287.
15. Oficijelni veb sajt kompanije Niška mlekar, <http://www.niskamlekar.co.rs>, pristupljeno: 05.11.2013]
16. Rakita, B. (2007), *Brend menadžment*, Savremena administracija, Beograd, str. 5-7; 34-42.
17. Srinivasan, S., Fournier S., Hsu L. (2010), „Brand Portfolio Strategy Effects on Firm Value and Risks“, <http://smgapps.bu.edu/smgnet/Personal/Faculty/Publication/pubUploadsNew/wp2010-1.pdf?did=852&Filename=wp2010-1.pdf>, pristupljeno: 10.06.2014
18. Soba, M., Aydin, M. (2013), „Product Placement Efficiency in Marketing Communication Strategy“, *International Journal of Business and Management*; Vol. 8, No. 12, str. 1-6.
19. Stanković, Lj., Đukić, S. (2009), *Marketing*, Ekonomski fakultet, Niš, str. 250.
20. Veljković, S., Đorđević, A., (2010), „Vrednost brenda za potrošače i preduzeća“, *Marketing*, Vol. 41 (1), str. 3-16.
21. Zander, C. (2013) „Volvo Trades on Swedish Heritage to Sell Cars“ <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052702304858104579264042029923218>, pristupljeno: 17.01.2014

## Abstract:

---

### Market Repositioning of a Company Through the Creation of a New Brand – Case Study for Niška Mlekara

Nebojša Petković, Goran Milovanović,  
Aleksandra Anđelković

The purpose of this paper is to identify the business potential of market repositioning through the creation of a new brand. For the consumer, the most important attribute of any product is the brand, which ultimately determines the fate of every purchasing decision. This is the reason why companies are attempting to create a brand that will be unique and thus, difficult to imitate by its competitors. Therefore, the creation of a new brand, and its positioning on the market, has to be implemented carefully and in accordance with the global marketing strategy. Occasional business environment changes, however, require the com-

pany to frequently reposition itself on the market. In order to successfully respond to the challenges of the business environment, Niška mlekarica opted for a strategy of market repositioning through the construction of a new brand called „Vedro“. This strategy is based on: the creation of a new logo, product package redesign, quality improvement, assortment expansion and the change of level of consumers' awareness.

**Keywords:** brand, repositioning, communications, strategy, brand „Vedro“

#### Kontakt:

**Nebojša Petković**, Ekonomska škola, Niš  
nesapet62@yahoo.com

**Goran Milovanović**, Ekonomski fakultet, Niš  
goran.milovanovic@eknfak.ni.ac.rs

**Aleksandra Anđelković**, Ekonomski fakultet, Niš  
aleksandra.andjelkovic@eknfak.ni.ac.rs

## Etički osvrt na problem poslovne špijunaže

Vladimir Tatić

**Rezime:** U ovom radu je sagledana uloga poslovne etike u odnosu na problem ekonomske špijunaže. Preduzeća koja teže stvaranju i održavanju dobrog ugleda, trebalo bi da imaju moralne norme i načela i da se njih drže. Za etičko normiranje i držanje zaposlenih u skladu sa etikom, važna je lična odgovornost i moral. Lični ili individualni moral, deo je društvenog i poslovnog morala.

Poslovanje preduzeća ne bi trebalo odvojiti od etike. Fenomen poslovne špijunaže je, takođe, važno etički normirati uprkos brojnim poteškoćama, budući da se o njemu nedovoljno govori. S druge strane, u savremenom informatičkom dobu, tajni poslovni podaci konkurenata, vrhunski su imperativ. Imajući u vidu činjenicu, da su ti podaci od suštinske važnosti za konkurentsko pozicioniranje i stvaranje održive konkurentske prednosti, mogu se razumeti pojačane aktivnosti ekonomske obaveštajne delatnosti. Poslovna špijunaža se stoga sve češće koristi u cilju postizanja poslovnih ciljeva preduzeća. U tom smislu je svakako poželjno da se sve poslovne aktivnosti, uključujući i poslovnu špijunažu, posmatraju i analiziraju sa etičkog aspekta.

**Ključne reči:** poslovna špijunaža, poslovna etika, lični moral, individualna odgovornost.

### UVOD

Svaku aktivnost pojedinca ili organizacije, uključujući i ekonomsku, poželjno je posmatrati i analizirati radi utvrđivanja da li je ona u skladu ili u suprotnosti sa opštim društvenim i moralnim načelima. Etika je nauka o moralu. Ona je pre svega filozofska disciplina koja sa svog aspekta proučava ljudsko ponašanje. Kao normativna disciplina, ona istražuje smisao i ciljeve moralnih normi, kao i kriterije za moralno vrednovanje. Moralno normiranje i vrednovanje poslovnih aktivnosti preduzeća je predmet poslovne etike. Na dalje se svaka pojedinačna ekonomska aktivnost može definisati i normirati sa aspekta etičnosti. To se odnosi i na poslovnu špijunažu. Budući da je ona kao fenomen i delatnost svojim većim delom pokrivena velom tajni, teško ju je etički normirati i analizirati. Površno etičko analiziranje same delatnosti, moglo bi dovesti do kontradiktornih zaključaka u pogledu ocene pojedinih poslovnih odluka i aktivnosti preduzeća.

Bez ulaženja u dublju analizu problema ekonomske špijunaže sa aspekta etičnosti, lako je pretpostaviti da su sve te aktivnosti nemoralne i suprotstavljene osnovnim etičkim normama i principima. Takva konstatacija se uglavnom može smatrati tačnom. Međutim pažljivijim sagledavanjem i analizom pojedinih slučajeva i načina na koji se dolazi u posed tajnih poslovnih podataka, ne bi se mogla u potpunosti potvrditi takva teza. Sama špijunaža, uključujući i poslovnu špijunažu, je veština, koja se služi tajnim metodama rada. Pri tom se služi manipulacijom, obmanama, ucenama, vrbovanjem, sredstvima korupcije, prisluškivanjem, otkupom, krađom poverljivih dokumenata i sl. Pribavljanje poslovnih tajni konkurenata, bez njihovog znanja i želje, je protivno zakonu i moralu. Međutim, postoje slučajevi u praksi, koji su složeni i sa aspekta moralnosti vrlo diskutabilni. Njih je teško definisati i sa aspekta prava i sa aspekta etike. Složenost pristupa u sagledavanju ovog problema navodi na zaključak da bi zarad objektivnosti i pravičnosti u etičkom normiranju, trebalo ići od slučaja do slučaja. I pored toga što je to složen proces, on je neophodan i koristan. Nepoštovanje etičkih normi pogoduje stvaranju ekonomskog modela koji ističe samo profit kao cilj, ali ne i brigu za ljude, okruženje i društvenu zajednicu.

Značajna je i međuzavisnost poslovne etike i morala i ličnog morala i individualne odgovornosti. Lična moralnost je od uticaja na koncipiranje i normiranje kolektivnog morala preduzeća ili poslovne etike. Istovre-

meno poslovna etika preduzeća deluje na pojedince u vidu moralne prisile ili očekivanja. Iako se očekuje vi-soka komplementarnost tih dveju kategorija, često se u praksi dešavaju njihovi međusobni konflikti, etičke prirode. Profesionalne uloge mogu ponekad da budu dograđene specifičnim obavezama koje su izvan po-drazumevanog delokruga rada i u suprotnosti sa etičkim načelima.

## PREDMET, ULOGA I ZNAČAJ POSLOVNE ETIKE

U ubrzanom ekonomskom i tehnološkom razvoju ljudskog društva, pitanje poslovne etike ima sve značajniju ulogu. Kako društvene, tako i ekonomske odnose nije moguće uspostaviti, normirati i definisati isključivo pravnom regulativom. Istorijski gledano, društveni odnosi prvobitno su regulisani etičkim, a tek kasnije pravnim normama. Poštovanje pravnih normi podstaknuto je strahom od pravnih sankcija, a etičkih od moralnih sankcija. Ozbiljnost moralne sankcije, povezana je sa njenom sposobnošću, da putem osude okruženja naštetiti poslovnim interesima preduzeća. „Novija istraživanja u ovoj oblasti pokazuju da odsustvo etičkih normi u poslovanju nanosi veliku štetu kako pojedinim organizacijama, tako i ukupnoj svetskoj ekonomiji“ (Mihajlović D. i Stojanović D., 2010 str. 246). Moralne norme po formi mogu biti pisane i nepisane. Bez obzira na formu, one su obavezujuće za one koji ne žele moralnu sankciju i ekonomsku štetu. Poslovna etika je uslovljena opštim moralnim načelima koja vladaju u državi i lokalnoj sredini u kojoj preduzeće posluje. **Moral** (lat. *mos gen. moris* običaj, *moralis*, prema: Ristić S. i Aleksić R., 1980, str. 585; Kodeks poslovne etike, 2006, čl.8, stav 1, pod 1) u filozofskom smislu predstavlja skup običaja, naročito dobrih običaja, onih koji omogućuju povoljan i skladan opstanak i razvitak pojedinca i društva, ili se definiše kao vrlina, krepost, najviši zakon održanja ljudskog društva, odnosno misao kojoj je cilj da pouči, pouka. Prema Kodeksu poslovne etike (2006, .8, stav 1, pod 1), **moral** označava skup normi (pravila) koje regulišu ponašanje ljudi usmeravanjem na ostvarenje nekog dobra, a koje se spontano stvaraju i autonomno prihvataju u društvenoj zajednici. **Moral** kao skup pravila ponašanja, osnova je za kreiranje poslovnog morala preduzeća. Ono što nije moralno za društvo, nije moralno ni za preduzeće, jer je ono sastavni deo društva. Da bi se razumela i primenila poslovna etika, neophodno je razumeti pojam etike. **Etika** su pravila ponašanja u pojedinom društvu koja

se koriste da se odredi, šta je dobro ili loše, prihvatljivo ili neprihvatljivo (Milisavljević M., 2003, str. 62).

Definisanje pojma poslovne etike je uslovljeno značenjem opšteg pojma etike čiji je poslovna etika deo. „Poslovna etika označava one moralne norme (pravila) koje važe u poslovnim odnosima; obuhvata principe i standarde, spontano nastale ili postavljene, zasnovane na moralnoj vrlini i profesionalnom dobru, kojima se uređuje ponašanje lica“ (Kodeks poslovne etike, čl.8, stav 1, pod.2, 2006; Nash, 2001, str. 4). Poslovna etika predstavlja skup moralnih normi o ponašanju prema poslovnoj i socio-kulturnoj sredini. Ona putem moralnih normi reguliše odnose sa drugim ljudima sa kojima se stupa u poslovni kontakt. Poslovnom etikom se stvara poseban odnos prema dužnostima, obavezama, pravima, odgovornostima i odlučivanju u svim aspektima i sferama poslovanja. „Vremenom je etika postala sastavni deo poslovnog ponašanja, a poslovna etika se kao disciplina razvijala usklađujući opšte i konkretne vrednosti, usmeravajući pojedinca na moralni odnos prema drugima, stvarajući norme o ponašanju, primenjujući načela poslovne etike na praktično poslovno ponašanje“ (Nash, 2001, str. 4).

Poslovna etika se razvijala u skladu sa razvojem društva, pa su se u tom smislu u pojedinim periodima menjali pristupi vezani za oblast poslovne etike. „Poslovna etika je, kao i menadžment, uvek bila pod jakim uticajem društva i okruženja u kome se razvijala. Društvo je sa svojim institucijama i organizacijama, svojom kulturom, navikama i sistemom vrednosti, stvaralo odgovarajuće pravno i političko okruženje, koje je uticalo na etičnost u poslovanju“ (Nash, 2001, str. 4). Poslovna etika je posebno dobila na značaju devedesetih godina. To je bio period jake konkurencije na svetskom tržištu, spajanja kompanija, velikog smanjenja broja zaposlenih, izuzetne mobilnosti radne snage, ekonomske recesije u mnogim oblastima poslovanja i sl. U uslovima globalizacije ekonomije i ubrzanog razvoja novih tehnologija, izazovi pred razvojem poslovne etike bili su brojni društveni problemi, zagađenje prirodne sredine i uticaj na uslove života. Taj trend se nastavlja i početkom 21 veka. Kao aktuelni problemi poslovne etike u savremenom društvu označavaju se globalizacija, informatizacija i ekološka kriza.

Neetičko ponašanje koje se zasniva na ugrožavanju prava i interesa drugih se u savremenoj poslovnoj praksi ne može ni dozvoliti ni nagraditi. „Stvoren je novi koncept poslovnog ponašanja koji polazi od uvažavanja prava i interesa drugih i koji polazi od ostvarivanja opštih društvenih interesa koji, između osta-

log, obuhvataju i kvalitetno radno okruženje u kome poslovni uspeh, konkurentnost i ostvarenje profita, ne zavise ni od čega drugog osim od prava i dužnosti koje se i primenjuju u odlučivanju“ (Blanchard K. i Vincent Peale N., 1990, str. 9). Novi koncept poslovnog ponašanja zasniva se na ostvarivanju opštih društvenih interesa. U savremenoj poslovnoj praksi sve više se vodi računa o odgovornosti u svim vrstama i oblicima aktivnosti u poslovanju. Sve se češće može zapaziti nekonzistentnost pojmova legalnosti i pravičnosti. „Kao što je dokazano u poslovnom svetu, zakonitost u pojedinim aktivnostima može biti potpuno irelevantna u smislu pravičnosti. Pored toga, svaka rasprava o poslovnoj etici je subjektivna, jer svako donosi različite koncepte etičkog ponašanja za stolom“ (Business ethics):

Načela poslovne etike nisu identična u svim preduzećima. „U svakoj kompaniji važi pravilo da se ne može očekivati da svi zaposleni imaju iste etičke vrednosti, jer se svako rukovodi sopstvenim sistemom vrednosti i sopstvenim iskustvom. Ali, zato se određene vrednosti mogu razviti, pa se u tom smislu iniciraju programi za razvijanje osnovne etičke svesti“ (Drmond Dž. i Bein B., 2001, str. 12). U cilju prihvatanja etičkih normi u preduzećima razvijenih zemalja sprovode se programi i edukacije o poslovnoj etici. „Jedan od najstarijih internih programa posvećen isključivo etici, pokrenuo je sredinom osamdesetih godina 20. veka Allied-Signal, koji svake godine organizuje trodnevne programe za top menadžere. Programi imaju tri specifična cilja, i to: da osposobe rukovodioce da prepoznaju etičku komponentu poslovne odluke, da odrede šta bi sa njom trebalo činiti pošto je prepoznaju, i da nauče da predvide etička pitanja koja se mogu pojaviti“ (Mekdonald G. M. i Zep R. A., 2001, str. 238).

## ETIČKI ASPEKTI PROBLEMA POSLOVNE ŠPIJUNAŽE

Poslovni uspeh preduzeća u sve složenijem i dinamičnijem okruženju uslovljen je konkurentskom pozicijom koju ono ima. Vrhunski imperativ menadžmenta preduzeća je sticanje konkurentске prednosti koja se postiže posedovanjem adekvatnog znanja. Znanje je vedan resurs i neophodan činilac unapređenja i očuvanja konkurentne pozicije. Danas se više od 50% bruto društvenog proizvoda (BDP) u razvijenim ekonomijama bazira na znanju, tj. na intelektualnoj imovini i stručnosti ljudi (Dess G. G., Lumpkin G.T. & Eisner A. B., 2007, str. 124). Posedovanje dokumenata, planova i podataka konkurentskih preduzeća omogu-

ćava bolju poziciju preduzeća na tržištu. Značaj posedovanja što većeg broja poslovnih tajni konkurenata je sve veći, imajući u vidu sve brži razvoj informacione tehnologije. Budući da poslovne aktivnosti preduzeća imaju trend rasta usled širenja i pozicioniranja na globalnom tržištu, problemi čuvanja poslovnih tajni od neovlašćenog pristupa, dobili su širu dimenziju. Dakle, tajni poslovni podaci nisu predmet interesovanja samo preduzeća koje se međusobno nadmeću. Ti podaci su bez sumnje, sve učestalije predmet interesovanja i objekat špijunaže od strane nacionalnih vlada.

Način prikupljanja podataka sugeriše njegov legalitet. Nameće se pitanje, da li postoji konzistentnost u poimanju pojmova legalnosti i etičnosti. Ubrzani razvoj informacionih tehnologija i kanala za prenos informacija stvara vremenski jaz između etičkog i pravnog pristupa ovom problemu. Naime, i u razvijenijim pravnim sistemima, donošenje pravnih propisa kojim se uređuje neka oblast, u vremenskom je zaostatku u odnosu na etičke norme, pre svega nepisane, koje su dinamičke prirode i stalno se nadograđuju. Po pravilu, etičke norme su sveobuhvatnije i šire od pravnih. „Generalno, pravo predviđa minimalne standarde, često propisuje negativne sudske zabrane, navodeći šta ne bi trebalo da se uradi što bi moglo dovesti do štete drugima, umesto da ukazuje na pozitivne mere u smislu šta i koliko bi trebalo da se uradi da bi se poboljšalo ljudsko blagostanje“ (Smith N.C., 2010, str. 12).

Prilikom prikupljanja ekonomskih obaveštajnih podataka, metodologija i način sprovođenja tih aktivnosti mogu se smatrati neetičkim. Te aktivnosti mogu sadržati pretraživanje smeća, gde se mogu naći bačena dokumenta u kojima se nalaze poverljivi podaci preduzeća, angažovanje insajdera u preduzećima uz predhodno vrbovanje zaposlenih na kursovima i usavršavanjima, do upotrebe špijunskih softvera za krađu podataka. Dakle, etičkim normama se definišu načini i forme prikupljanja obaveštajnih ekonomskih podataka, koji se mogu smatrati moralno ispravnim ili neispravnim. Glavna prednost etičkih normi je širi obuhvat poslovne prakse. Sa druge strane, pravni propisi i propisane sankcije su precizniji. Etičke norme imaju smisla samo onda kada imaju širi obuhvat od pravnih i kada su moralne sankcije dovoljno snažne da odvrte pojedinca ili preduzeća od kršenja etičkih pravila. S druge strane, pravne norme mogu biti legitimne samo ukoliko nisu u koliziji sa društvenim moralom. Poslovni moral, između ostalog, određuje pravila ponašanja u preduzeću. On se svakako tiče i poštovanja etičkih standarda prilikom prikupljanja poslovnih podataka.

Fenomen globalizacije u mnogome usložnjava primenu jedinstvenih moralnih postulata u svim državama na jednaki način. S tim u vezi važno bi bilo naglasiti da nešto što je važno za jedno preduzeće, ne mora biti važno za drugo. Analogno tome, ono što u jednoj državi nije označeno kao neetičko, u drugoj jeste. To isto važi i za pravne norme. Iz toga proizilazi zaključak, da bi različito shvatanje pravnih, društvenih i etičkih vrednosti često moglo ljude da navede da nesvesno krše pravna, društvena i moralna pravila u stranoj zemlji. Kulturološke razlike koje postoje između država i naroda koji u njima žive, takođe određuju gledište na ekonomsku špijunažu. Mnogi subjekti ekonomske špijunaže neće imati etičke dileme u vezi sa tim problemom. Lideri u tehničkom i tehnološkom smislu kao što su SAD, često optužuju ruske i kineske kompanije kao vinovnike ekonomske špijunaže (Office of the National Counterintelligence Executive, 2014). Često, pored zakonskih konsekvenci, oni pominju i moralne. Za one koji prikupljaju poslovne podatke na ovaj način, ekonomska špijunaža neće biti okarakterisana kao nemoralna aktivnost. Ona će biti tretirana kao nužan element poslovne prakse, preko potreban u konkurentskom nadmetanju. Dakle, moralna osuda kod pojedinca ili grupe unutar preduzeća, neće izazvati osećaj krivice kao bitan emocionalni element. Stoga moralna sankcija neće dati traženi efekat.

Čini se da je gep koji je nastao kao posledica vremenske neusklađenosti između sve savršenije metodologije u prikupljanju tajnih poslovnih podataka i etičkih kompanijskih i društvenih normi izrazito uslovljen informacionim i tehničkim progresom. Savremena tehnologija je značajno olakšala napore preduzeća da dospeju do čuvanih poverljivih podataka konkurentskih preduzeća, uz istovremeno uvećani rizik od oticanja poverljivih podataka u posed konkurenata. Budući da je teško dokazati etički nedopustive aktivnosti konkurentskih preduzeća u ekonomskim obaveštajnim aktivnostima i špijunaži, može se desiti da one ne pruže očekivan negativan marketinški eho. Menadžeri koji nemaju u dovoljnoj meri izgrađene moralne vrednosti bi mogli doći do zaključka da je korist od moralno diskutabilnih aktivnosti, kakva je ekonomska obaveštajna delatnost i špijunaža, veća u odnosu na eventualnu štetu nastalu moralnom osudom. U tom slučaju će zarad maksimizacije profita i sticanja konkurentске prednosti, posezati za merama poslovne špijunaže usmerene prema konkurentskim preduzećima. Uvažavanje etičke odgovornosti podrazumeva nužnost da preduzeće posluje u skladu sa očekivanjima društvenog morala i etičkih normi. Dinamička komponenta društvenih i etičkih standarda

ukazuje na neophodnost uvažavanja potrebe za stalnom dogradnjom moralnih normi usvojenih od društva. I pored toga što je obavezujuća moć moralnih načela slabija u odnosu na pravna, ona nisu nepotrebna i suvišna. Pojedine moralne norme se mogu inkorporirati, a to se često čini, u pravni sistem države i pravne obavezujuće interne propise preduzeća.

## ODNOS LIČNOG I POSLOVNOG MORALA

Pridržavanjem etičkih principa i pravila u poslovanju postiže se bolji ugled preduzeća, što doprinosi poslovnom uspehu. Zato što je oblast poslovne etike pod kritičkom lupom javnosti, menadžeri ne bi smeli da olako donose odluke prema svom nahođenju. Poslovna delatnost, kao i svaka druga ljudska delatnost, vrednosno se procenjuje sa etičkog stanovišta. Etika preduzeća je pod snažnim uticajem težnje menadžmenta da se maksimira prinos na uloženi kapital. „Korporacija može biti moralno odgovorna i kada je, isto tako, moralno odgovoran svaki pojedinac te korporacije“ (Hoffman W.M., 2003, str. 61-62). Identifikovanje etičkih problema i prepoznavanje pristupa rešavanju problema može da doprinese definisanju etičkog aspekta odluka u poslovanju. Etički problemi se najčešće javljaju kao posledica konflikta između moralnih stavova i vrednosti pojedinaca, sa jedne strane i vrednosti i stavova organizacija u kojima rade i društva u kome žive, sa druge strane.

Nepridržavanje etičkih načela, sugeriše da je kod pojedinaca izostala moralna obaveza i da su koristiljublje, lična dobit pogodnosti u vidu višeg položaja i slični interesi, stavljeni iznad moralnih načela. Donošenje poslovnih odluka, od strane etički nesazrelih menadžera, kojima se doseže glavni cilj – što veći profit, sasvim sigurno će imati negativni uticaj na neke aktere u poslovnom okruženju, životnu sredinu ili fiskus. Često su pod snažnim pritiskom akcionara, primorani da donose odluke na ivici dozvoljenog. Država normama uređuje poslovni ambijent, ali korupcija koja se poput metastaze raširila čitavim društvom, nagriza i normativnu i etičku dimenziju poslovnog okruženja.

Pažljivom analizom pojedinih slučajeva, može se uočiti etička nedoslednost kod pojedinaca, budući da se njihovo ponašanje prilikom donošenja odluka u krugu porodice, prijatelja, dakle u privatnom životu, razlikuje u odnosu na donošenje odluka u preduzeću i poslovnom okruženju. Pristup u rešavanju problema i principi vrednovanja kod tih lica, nisu isti na poslu i van njega. Njihova lična moralnost nije u potpunom

saglasju sa kompanijskim, kolektivnim moralom. To je naročito primetno prilikom donošenja odluka i sprovođenja poslovnih aktivnosti. „Vrednosti su lične prirode, a etika je generalizovani sistem vrednosti“ (Sharma A., 2013). Vrline koje poseduje pojedinac (kao što su poštenje, vrednoća, držanje obećane reči, poverenje, čestitost) često nisu relevantne za donosioca odluke, imajući u vidu da su pod izvesnim pritiskom od strane zainteresovanih stekholdera koji imaju svoja očekivanja u vidu maksimizacije profita, raspodele novca, položaja, moći. Pod takvim spoljašnjim i unutrašnjim pritiscima, moralna, vaspitana i tolerantna osoba iz privatnog života, prilikom obavljanja poslovnih aktivnosti i donošenja važnih poslovnih odluka, doživljava svoju transformaciju, ne retko u potpunu suprotnost. Odnos ličnog i poslovnog morala je dvosmeran i međuzavistan. Zahtevi i očekivanja preduzeća, mogli bi da navedu zaposlenog da donosi odluke koje se kose sa njegovim poimanjem šta je ispravno, a šta nije. Preduzeće bi na takav način moglo da promeni predstavu zaposlenog o moralnosti u negativnom pravcu, namećući mu potrebe i obaveze koje nisu u skladu sa opštim moralnim vrednostima.

U vremenu kada pojedini donosioci odluka vesno krše zakonske norme za koje je propisana stroga sankcija, teško je očekivati da će isti poštovati moralne norme, koje nisu propisane i za koje postoji samo moralna sankcija. Etički diskutabilne odluke menadžeri često donose pod snažnim uticajem kolektivnog subjekta. Međutim, pojedinci i sami donose odluke koje nisu etične, u cilju postizanja boljeg rezultata za kolektiv i ostvarivanja lične koristi, a da od njih to niko ne zahteva. Na takvo ponašanje utiču karakterne crte pojedinaca, ali je nezaobilazan i uticaj spoljašnjih faktora na formiranje ličnosti i njenog moralnog stava. Lični moral je opredeljujući u donošenju pravičnih i moralno ispravnih poslovnih odluka. Sposobnost zaposlenog da se odupre pritiscima preduzeća, koji ga navode da čini kompromise koji su suprotni ličnom moralu, zavisi najviše od prirode njegove ličnosti.

## **POSLOVNA ŠPIJUNAŽA I ODNOS PREMA LIČNOJ ODGOVORNOSTI I MORALU**

Fenomen odgovornosti je složen, značajan, kompleksan i podrazumeva verovatnoću da će neko odgovarati za činjenje ili nečinjenje radnje, koja može prouzrokovati posledice. Odgovornost obuhvata odnos čoveka prema društvu, ali i prema samom sebi. Menadžeri sa izgrađenim ličnim moralnim vrednostima, potrebni

su preduzeću koje neguje odgovorno ponašanje prema pojedincima i društvu. Moralno odgovorna osoba se obavezuje da posao obavi i da prihvati odgovornost za neuspeh ili grešku. „U tom smislu, moralno odgovorna osoba se obavezuje da posao obavi i spremna je da prihvati odgovornost za neuspeh ili grešku“ (Figar N., 1995, str. 586). Menadžer, pored toga što je odgovoran za svoje postupke, odgovoran je i za ponašanje drugih kojima rukovodi i na koje, svojim radom, ponašanjem i ličnim primerom može uveliko da utiče. Odgovornost može biti kolektivna i lična. Obe su zavisne od poštovanja etičkih normi. Nepoštovanje etičkih pravila zarad lične koristi, u vezi je sa ličnom odgovornošću, odnosno psihološkim odnosom pojedinca prema moralu i vrednostima koje iz njega proizilaze. Motiv devastacije lične odgovornosti na štetu etičkih načela je lična korist.

Ako pođemo od premise da je preduzeće saglasno da bude subjekt u poslovnoj špijunaži, zaključak da će se ono po svojoj prilici odreći određenih moralnih načela se na neki način nameće. Poslovna špijunaža se, po pravilu, sprovodi zarad poslovnih interesa preduzeća. Istovremeno subjekti špijunaže će imati ličnu korist materijalne i statusne prirode. Očigledno je prožimanje interesa preduzeća, njegovih zaposlenih i subjekata van preduzeća koji sprovode delatnost poslovne špijunaže. Odgovornost i etički principi lica koja sprovode poslovnu špijunažu moraju se na početku svesti na individualnu ravan, a zatim izvesti korelativna veza sa korporativnim interesom. Lična odgovornost i moral su proizvod svesti i savesti svakog pojedinca. Oni su osnova poslovne etike preduzeća. Međutim, sada je lični moral u dobroj meri erodirao u uslovima globalne ponude i potražnje, korporativnog morala rukovođenog profitnim ciljevima. On se ne retko rukovodi makijevističkom filozofskom misli da „cilj određuje sredstvo“. Takva paradigma je u potpunosti primenjiva i na ekonomske odnose u celini. Savremen čovek se kod brojnih mislilaca smatra bićem posthumanog doba. On je višestruko preoblikovan socijalnim i ekonomskim inženjeringom. Kao takav, on je instrumentalizovan i sveden na funkcionalnog izvršitelja koga ne pokreću moralne norme, već trka za novcem. Poznata je činjenica da nisu svi ljudi spremni i saglasni da svoju ličnu moralnost ponude na tržištu. Ipak, ne ulazeći u slobodno procenjivanje njihove zastupljenosti, očigledno je to, da je bilo i da će biti dovoljno onih, kojima lični moral neće činiti prepreku u toj delatnosti.

Ovi zaključci su ispravni ako se ima u vidu da preduzeće zahteva od dela svojih zaposlenih i drugih subjekata da sprovode aktivnosti poslovne špijunaže.

Budući da preduzećem upravlja menadžment, koga pak čine ljudi sa izgrađenim ili neizgrađenim odnosom prema etičkim normama, sasvim je razumljivo da će poslovna filozofija preduzeća kojim upravljaju zavisiti od njihove percepcije ličnog morala i odgovornosti. U tom smislu, centralno mesto etičkog diskursa nije smešteno u nižim slojevima hijerarhije preduzeća, nego u višim. Najviši menadžerski sloj u preduzeću određuje prioritete i ciljeve. Kroz ličnu moralnu prizmu pripadnici ovog sloja često promatraju poslovni moral. Moral se, kao sistem moralnih pravila i skup normi koje određuju čovekovo ponašanje u društvu i to prema društvu u celini, prema drugim članovima društva i prema samom sebi, može vezivati isključivo za ličnost. Lične moralne vrednosti menadžera kreiraju poslovni moral preduzeća. Zato je poslovni moral skup opštih i nepisanih, moralnih normi i vrednosti za pojedinca koje određuju njegovo ponašanje u svim poslovnim odnosima i svim vremenima. Svojom ličnom moralnošću, radom i ponašanjem, zaposleni prezentuju i poslovnu etiku organizacije u kojoj rade. Moralne norme i vrednosti svakog pojedinca predstavljaju temelj društva. Organizacije u svom radu ne bi smele da ugroze individualne moralne norme i vrednosti svojih zaposlenih. „Odluke menadžmenta bi trebalo da budu zasnovane na vrednosnim predstavama etičke orijentacije. Zadatak menadžmenta je identifikovanje vrednosne orijentacije zaposlenih, usaglašavanje tih vrednosti sa društvenim vrednostima i izgradnja vrednosnog sistema organizacije“ (Jevtić M., Radmanovac M, Mančević Z., 2002, str. 169).

Poslovni moral obavezuje sve učesnike u poslovnim aktivnostima, a posebno menadžere. Poželjno je da menadžeri budu moralne ličnosti sa izgrađenim i usvojenim unutrašnjim osećanjem moralne odgovornosti. Menadžer bi trebalo da bude obrazovana ličnost, sa izraženim upravljačkim sposobnostima, ali ako ne poseduje opšteprihvaćene etičke i ljudske vrednosti i nema izražen smisao za međuljudske odnose, sposobnost da spozna i razume društveno i prirodno okruženje, da poznaje psihologiju ponašanja, mentalitet, etičke standarde i moralne sisteme, sisteme vrednosti – on ne može biti uspešan menadžer. On bi trebalo da poseduje lične moralne vrednosti čije su osnovne karakteristike: poštovanje drugih, poverenje prema drugima, držanje obećanja i date reči, poštovanje ličnosti, zaštita dostojanstva, poštovanje različitosti, savladavanje razlika i uvažavanje interesa drugih, odgovornost i dužnost prema drugima, uzajamna pomoć. Takođe, menadžer bi trebalo da bude tolerantan, kreativan, tačan, samostalan, human, dosledan i

spreman na saradnju. Menadžeri sa navedenim moralnim vrlinama, stvaraju uslove da preduzeće posluje etično. Pravne i etičke smernice su temeljna pravila kojih bi trebalo da se drže svi zaposleni. To se odnosi i na obavljanje aktivnosti poslovnog obaveštavanja. Etička kultura organizacije trebalo bi da bude u skladu sa strogim pravnim i etičkim standardima. Etički propusti pojedinaca ili organizacije u sprovođenju aktivnosti ekonomske špijunaže, mogli bi umanjiti ugled preduzeća putem stvaranja negativnog publiciteta.

Važno bi bilo sagledati odnos ličnog morala i odgovornosti i poslovne špijunaže. Iako se lične i kolektivne moralne vrline često smatraju neprolaznim vrednostima, one su u ovom kontekstu često deklarativne prirode. Profesionalni zadaci ponekad mogu u sebi sadržati i posebne obaveze koje su antipod etičkim načelima. Lična moralnost lica je opredeljujuća u razrešenju psihološke dileme u odnosu na poslovne zadatke koji su moralno diskutabilni. Od subjekata ekonomske špijunaže može se zahtevati da zbog viših ciljeva lažu, kriju podatke, ili da koriste tajnu taktiku kako bi zaštitili svoju „masku“, metodologiju, izvore podataka i odgovornost. Budući da su poslovi poslovne špijunaže složeni u prvi plan se ističu sposobnost, znanje i stručnost lica koje je sprovode. Te osobine su primarne i važnije su od ličnog morala.

Efikasnost ekonomskog obaveštajnog rada i špijunaže često isključuje pravljenje etičkih kompromisa. Ti kompromisi su prema gledištu makijavelističke filozofije bespotrebni balast koji ih sputava. Lica koja prihvate da sprovode aktivnosti poslovne špijunaže imaju svoje motive, bilo da su oni zasnovani na dobrovoljnosti ili prinudi. Kod nekih je to želja za avanturom, uzbuđenjem i tajnošću. Ona može biti podstaknuta i željom za novcem, ali i biti posledica seksualnih ucena. Neki će se, pak, za to odlučiti zbog ogorčenosti i nezadovoljstva zbog svog položaja unutar preduzeća i karijere. Uglavnom motive čini kombinacija više faktora.

## POSLOVNA ŠPIJUNAŽA, ETIČKE DILEME I NEDOUMICE

Etičke dileme i nedoumice sa kojima se menadžeri i ostali zaposleni susreću u karijeri neodvojive su od posla koji obavljaju. Odstupanja od etičkih normi sve su češća i izraženija imajući u vidu da su one često neprecizne. Negde se sa sigurnošću nije moguće odrediti prema konkretnim pojavama. Moralni apsolutizam je stoga utopistički ideal. „Moralni apsolutizam nije održiv, jer vodi u nefleksibilnost i grubost koji stvaraju

sopstvene nepravde“ (Strahlendorf P., str. 3). Zato su moralne dileme sve izraženije. Jedno od karakterističnih područja u kome dolazi do odstupanja od etičkih normi je poslovna špijunaža. Intelektualna svojina preduzeća je njegova vredna imovina. Ona se štiti i čuva od neovlašćenog pristupa konkurentskih preduzeća i drugih zainteresovanih subjekata. Ona je rezultat uloženog rada i potpomaže ostavrenju projektovanog poslovnog uspeha. Postavlja se, međutim, etičko pitanje da li je svako dolaženje u posed intelektualne svojine konkurentskih preduzeća neetičko. Brojne su etičke nedoumice koje nije lako definisati. Samim tim ih je teško i podvesti pod ekonomsku špijunažu, a odlično su sredstvo za oticanje tajnih poslovnih podataka u posed konkurencije. Poslovna praksa daje brojne primere koji to potvrđuju. Analizirajući samo neke od njih, može se videti višeslojnost i složenost pojedinih slučajeva, i zaključiti da postoje značajne teškoće u formiranju etičkog stava i normi.

„Moralna dilema postoji kada imamo dva objašnjenja koja vode u donošenje konfliktnih moralnih odluka. Tri najčešća ishoda razjašnjavanja takvih moralnih dilema su:

1. stvaranje treće kreativne opcije koja zadovoljava oba moralna ishoda;
2. ako je moguće, delovati na svaku pojedinačno tako da se zadovolje obe dileme, ili
3. ocenjivanje kojim će se doći do najadekvatnijeg moralnog objašnjenja i odluke“ (Strahlendorf P., str. 4).

Poslovna praksa produkuje mnoštvo etičkih dilema i nedoumica koje se tiču problema ekonomske špijunaže. Sagledavanjem pojedinih slučajeva uočava se sva kompleksnost ove problematike i nepostojanje univerzalnih rešenja. Tako, na primer, prelaženje zaposlenog iz jednog u drugo preduzeće nosi sa sobom veliki rizik da on poslovne tajne ustupi drugom, često konkurentskom preduzeću. Njegova specifična znanja su njegovo intelektualno vlasništvo. Stoga bi se korišćenje njegovog znanja od strane konkurentskog preduzeća moglo smatrati povredom intelektualne svojine preduzeća. S druge strane, takvim pristupom se ograničavaju lična prava i slobode građanina. Radeći u nekom preduzeću, zaposleni stiču znanja koja spadaju u domen poslovne tajne. Nameće se pitanje, da li i otpušteni radnici imaju obavezu da čuvaju poslovnu tajnu i koliko bi ta obaveza vremenski trajala. Konkurentska preduzeća često pribegavaju zapošljavanju takvih lica u nadi da će na taj način doći u posed poslovnih tajni svojih konkurenata. S druge strane, takvom licu konkurentska kompanija bi mogla da ponudi bo-

lje uslove rada, veća primanja, tj. bolje zaposlenje. Ako pretpostavimo da je u stvaranju određene intelektualne svojine učestvovao baš taj zaposleni, ili je on njen jedini kreator, da li je on u obavezi da takvu poslovnu tajnu čuva? Možda će to biti neformalni i nezvanični, ali i najznačajniji uslov za njegovo novo zaposlenje. Da li je etički prihvatljivo da otpušteni tehnolog koji je sam došao do znanja o određenom tehnološkom postupku ili receptu, u obavezi da tehnologiju čuva samo za sebe i da to znanje ne koristi u novom preduzeću? Njegovo znanje je njegova lična svojina, budući da ga je on stekao. Sa druge strane, preduzeće u kojem je bio zaposlen se može pozvati na to da je zaposleni do tog znanja došao korišćenjem tehničko-tehnoloških preduslova koji su mu omogućeni od strane preduzeća. U takvim slučajevima je vrlo teško omeđiti takve postupke lica sa aspekta etike. U svakom slučaju, time su omogućeni povoljni uslovi za stvaranje neloyalne konkurencije. U zavisnosti od ugla posmatranja takvi postupci se mogu smatrati moralnim ili nemoralnim.

Slična etička dilema je i pogledu određenih sposobnosti koje je zaposleni stekao radeći u preduzeću, koje mogu biti specifične i retke. Ako se one smatraju svojinom nekog preduzeća, onda se može smatrati da je zaposleni ušao u delimično ropski odnos sa preduzećem. Pitanje slobode pojedinca je osnovno etičko pitanje. Očekivanja od zaposlenih koja se tiču ograničenja primene specifičnih znanja i radnih sposobnosti, direktno zadiru u fundamentalna i temeljna prava i slobode građana. Preduzeće ih može posmatrati kao deo svog identiteta. I pojedinac može, takođe, s tim što se to može objasniti čvršćom vezom, budući da su te sposobnosti deo njega samog, odnosno njegovog identiteta. U takvim se slučajevima sukobljavaju interesi preduzeća i bivših zaposlenih. Zaposleni, čini se, ima puno pravo da raspolaze znanjem koji je stekao, jer se ono tiče njegove lične egzistencije. Drugo pitanje je psihološke prirode. Ličnost i znanje čoveka se vremenom nadograđuju i menjaju kao posledica novih znanja i iskustava. Vremenom to znanje postaje deo čovekovog bića. Sigurno je da će on delom ili u celosti koristiti stečena specifična znanja i u novom preduzeću, bio toga svesan ili ne i bez obzira na njegov etički odnos prema tom problemu.

Nisu retki ni slučajevi da zaposleni u nedostatku osnovne bezbednosne i korporativne kulture raspravljaju o poverljivim podacima preduzeća. Da li je etički ulaziti u dublju raspravu sa takvim sagovornikom i na taj način još više prodreti u tajne konkurenta? Motiv je važna kategorija koja omogućava pravednije sagledavanje ovog problema. A šta ako je on izostao i zaposleni iznosi poslovne tajne iz pukog neznanja?

Informatički razvoj stvorio je uslove da se putem društvenih mreža na Internetu vode razne rasprave koje za posledicu mogu imati i namernu ili nehotičnu raspravu o problemima koji čine poslovnu tajnu preduzeća. Negativni efekti takve prakse po intelektualnu svojinu nisu ništa manje zloćudni od direktne poslovne špijunaže. I u jednom i u drugom slučaju posledice trpi intelektualna svojina koja je povređena. Neznanje ne može čoveka osloboditi odgovornosti bilo da su one pravne ili moralne prirode. Konkurentska preduzeća će rado iskoristiti i takve mogućnosti da dođu do osetljivih podataka konkurenata. Znanje je moć, podeljeno znanje je gubitak moći. Imajući u vidu da se to pravilo može najbolje ogledati kroz pojmove poslovne tajne i intelektualne svojine, ne čudi pažnja sa kojom se pristupa ovom problemu bilo sa pravnog ili sa etičkog stanovišta. Međutim, iako je poslovna praksa u svetu pokazala da etički i pravni mehanizmi nisu dali zavidne rezultate i da je pojmu intelektualne svojine nanet težak udarac, ne bi trebalo odustati na putu njene zaštite.

## ZAKLJUČAK

Etika je neophodna za ispravno vođenje svih ljudskih aktivnosti, bilo da ih sprovodi pojedinac ili kolektivitet. Moral za svoje ishodište ima čoveka i društvo, jer su oni njegovi i subjekti i objekti. Ljudi uvek procenjuju i svoje i tuđe ponašanje sa stanovišta ispravnosti bilo pravne, bilo moralne. Etika kao mentalni odnos pruža sistematski pristup analizi i vrednovanju ljudskih aktivnosti. Kako je svaku ljudsku aktivnost moguće etički analizirati i vrednovati, sama aktivnost poslovne špijunaže je pod kritičkom lupom. Po obimu aktivnosti, koristi ili štete koju prouzrokuje, poslovna špijunaža je veoma respektabilna i zaslužuje pažnju da bude etički normirana. Međutim, poslovna praksa je ukazala na brojne teškoće za ispravno normiranje.

Ako etičko normiranje nije pravedno, ono ne može biti ni etičko. Dakle, protivi se svojoj suštini. Poslovna praksa je ukazala na zaključak da je pojedine slučajeve teško etički definisati, a da se ne povredi princip pravičnosti.

Poslovnom špijunažom se postiže primarni cilj u vidu sticanja održive konkurentske prednosti preduzeća i uvećanja profitabilnosti poslovanja. To je i te kako dovoljan motiv za preduzeće i ostale subjekte poslovne špijunaže da se upuste u sprovođenje ove delatnosti. Proces globalizacije i mobilnost radne snage su dodatno usložili problematiku pronalaženja pravednog rešenja za različita etička pitanja u ekonomskoj obaveštajnoj delatnosti i špijunaži. Poslovna etika je poprimila dinamičan karakter. Sledstveno poslovnoj praksi, ona se stalno nadograđuje i proširuje.

Globalizacija ekonomije kao proces, dodatno usložava lični i kolektivni odnos prema moralu i etici. To se odnosi i na proces poslovne špijunaže. Do sada se nije došlo do univerzalnog etičkog normiranja poslovne špijunaže među raznim državama sveta. Klasična špijunaža koju sprovode vlade nacionalnih država, nisu vođene etičkim načelima, već interesima. Pojedine njene akcije su i protivzakonite. Bilo kako bilo, one su nužne. Njih primenjuje većina država sa razvijenim državnim sistemom. Analogno tome, poslovnu špijunažu primenjuju i preduzeća, nacionalne države i specijalizovana preduzeća za tu vrstu delatnosti. Kada bi se etička pravila i načela strogo poštovala, tih subjekata i aktivnosti ne bi ni bilo. Ideal striktno primene etičkih načela u poslovnoj špijunaži je utopijski. Imajući to u vidu može se pogrešno zaključiti da su etička načela suvišna i nepotrebna. Ona to svakako nisu. Iako poslovna etika nije u stanju da pruži potpun efekat, ona je neophodan korektiv u oblikovanju svih ljudskih aktivnosti, uključujući i poslovnu špijunažu. Bojazan da bi bez etike društvo i poslovanje u celini zapalo u anarhizam, mogao bi se smatrati sasvim opravdanim.

## Literatura:

1. Blanchard, K., Vincent Peale, N. (1990), *Moć etičkog poslovanja*, Horvat elektronika, ČPG Delo, Ljubljana.
2. Business ethics, <http://www.referenceforbusiness.com/small/Bo-Co/Business-Ethics.html>, pristupljeno: 15.11.2013.
3. Daft, R. L (1994), *Management* (3<sup>rd</sup> ed.), The Dryden Press – Harcourt Brace College Publishers, Orlando.
4. Dramond, Dž., Bein, B. (2001), *Poslovna etika*, Klio, Beograd.
5. Figar N. (1995) „Etika menadžera – „nevidljiva“ imovina preduzeća“, *Ekonomске teme*, br. 1 – 2., str. 588-592.
6. Dess, G. G., Lumpkin, G. T., Eisner, A.B., (2007), *Strategijski menadžment*, Data Status.

7. Hoffman, W. M. (2003), Šta je neophodno za postizanje visoke moralnosti korporacije?, „Poslovna etika“, Klio, Beograd, str. 61-62.
8. Jevtić, M., Radmanovac, M, Mančević, Z. (2002) *Etički menadžment kao nova paradigma javnog sektora*, JP „Železnice Srbije“, Beograd.
9. Kodeks poslovne etike (2006), Sl. glasnik RS, br. 1/2006.
10. Milisavljević, M. (2003), *Marketing* (21. izdanje), Savremena administracija, Beograd.
11. Mihajlović, D., Stojanović, D. (2010), „Poslovna etika i moral u biznisu“, *Ekonomске teme*, br. 2, str. 241-252.
12. Mekdonald, G. M., Zep, R. A. (2001), *Poslovna etika: praktični predlozi*, Klio, Beograd.
13. Nash, L. (2001), Otkud sad poslovna etika, „Poslovna etika“, Klio, Beograd, str. 4.
14. Smith, N.C. (2000), *Ethical guidelines for marketing practice: a reply to gaski & some observations on the role of normative marketing ethics*, London Business School.
15. Office of the National Counterintelligence Executive, [http://www.ncix.gov/publications/reports/fecie\\_all/media.php](http://www.ncix.gov/publications/reports/fecie_all/media.php), pristupljeno: 15.05.2014.
16. Ristić, S., Aleksić, R. (1980), *Milan Vujaklija, riječnik stranih riječi i izraza*, Prosveta, Beograd.
17. Strahlendorf, P. „Professional Ethics“, Ryerson University, School of Occupational and Public Health, str. 3, [http://www.bcs.org/pdf/presentationsarticles/714\\_1.pdf](http://www.bcs.org/pdf/presentationsarticles/714_1.pdf), pristupljeno: 15.03.2014.
18. Sharma A., „Personal values and business ethics“, <http://www.slideshare.net/AshutoshSharma28/personal-values-and-business-ethics-18931087> pristupljeno: 15.03.2014.

## Abstract:

### Ethical Review of the Problem Business Espionage

Vladimir Tatić

This study is considering the role of business ethics in relation to the problem of economic espionage. Companies that aspire to creating and maintaining a good reputation, should have the moral norms and principles and hold to them. For ethical standardization and keeping employees in line with ethics, individual responsibility and morality are important. Personal or individual moral is a part of the social and business ethics. Business enterprises should not be separated from ethics. The phenomenon of business espionage is also important to standardize ethical despite numerous difficulties, since there is not enough talk about it. On the other hand, in modern information age, business competitors' secret data are the top priority. Bear-

ing in mind the fact that exactly these data are essential for the competitive positioning and creation of a viable competitive advantages, it is understandable that there is an increase of economic intelligence activities. Business espionage is therefore more frequently used in order to achieve business goals. With that in mind, it is certainly desirable that all business activities, including business espionage, are observed and to analyzed from an ethical point of view.

**Keywords:** business espionage, ethics, business ethics, personal morality, individual responsibility.

#### Kontakt:

Vladimir Tatić

Vojnobezbednosna agencija MO  
e-mail: vladimirtatic76@gmail.com



## Tehničko uputstvo za korišćenje sistema e-Ur: Elektronsko uređivanje časopisa

Poštovani,

Časopis Marketing počinje sa elektronskim uređivanjem kroz sistem e-Ur kojim rukovodi Centar za evaluaciju u obrazovanju i nauci (CEON).

Usled toga, Marketing mora da ispuni niz zahteva koji su postavljeni kroz važeći Akt o uređivanju naučnih časopisa. Step en usaglašenosti sa uslovima koje postavlja Akt o uređivanju naučnih časopisa ubuduće će biti osnov za kategorizaciju naučnih časopisa. Niz uslova koji se postavljaju pred naš časopis automatski će biti ispunjeni pristupanjem sistemu elektronskog uređivanja e-Ur. Pomoću sistema elektronskog uređivanja celokupan uređivački postupak biće daleko jednostavniji, brži i transparentniji, a autor će moći u svakom trenutku da ima uvid u kojoj se fazi uređivačkog postupka nalazi njegov rad. Usaglašavanje sa novim pravilima teći će postepeno i zahteve ćemo postepeno usvajati do konačnog i potpunog usaglašavanja sa uslovima koji se nalaze pred svim naučnim časopisima.

Sa zahvalnošću za razumevanje i napore koje ćemo zajedno uložiti kako bismo naš časopis osavremenili i usaglasili sa važećim uslovima, na zajedničku korist svih, u nastavku Vam dostavljamo detaljno tehničko uputstvo za korišćenje sistema e-Ur. Redakcija će od br. 1 za 2012. godinu ISKLJUČIVO na ovaj način primati radove.

Uredništvo

## 1. PRAVLJENJE KORISNIČKOG NALOGA – Registracija korisnika u sistem

- a) Kada se prvi put registrujete u sistem na web adresi <http://scindeks-eur.ceon.rs/index.php/mkng/> izaberite opciju

Početna > **Prijava**

### Prijava

Korisničko ime

Lozinka

Zapamti moje korisničko ime i lozinku

**Prijava**

» Niste korisnik? **Registrujte se u ovaj sistem!**

» Zaboravili ste lozinku?

- b) Na stranici za registraciju:

- **Koristite isključivo LATINICU** bilo da podatke unosite na srpskom ili engleskom jeziku
- **Obavezno popunite sva polja koja su označena sa zvezdicom (\*)**, bez toga nećete moći da dovršite proces registracije.
- Poželjno je da popunite i ostala polja, ali to možete uraditi i naknadno preko opcije **Moj profil**, kada se prijavite na svoj nalog. Takođe sve podatke o sebi, kao o korisniku, moguće je kasnije izmeniti.
- Zapišite na sigurno mesto vaše korisničko ime i loziku, u slučaju da je zaboravite.
- Stranicu **OBAVEZNO POPUNITI DVA PUTA**, i na srpskom i na engleskom jeziku na sledeći način:

Profil

Jezik obrasca **Srpski**  Ukoliko želite da unesete

Korisničko ime\*

---

Profil

Jezik obrasca **English**  Ukoliko želite da unesete

Korisničko ime\*

- Proveriti da li je u prvom polju **Jezik obrasca** podešena opcija **Srpski**

- Uneti sve podatke koji slede na srpskom jeziku **LATINICOM**
- U prvom polju **Jezik obrasca** podesiti opciju **English**
- Uneti sve podatke na engleskom jeziku
- Poslednje opcije se odnose na Vaš status u časopisu (Čitalac, Autor, Recenzent)
  - Profesori treba da obeleže sve tri opcije, autori se mogu istovremeno prijaviti i kao čitaoci.

Registruj se kao

Čitalac: Dobijate obaveštenja e-poštom o novoobjavljenim brojevima časopisa.

Autor: Možete prijavljivati priloge za ovaj časopis.

Recenzent: Voljni ste da izradujete stručne recenzije priloga prijavljenih u ovom časopisu.

**Registracija** **Poništi**

- Na kraju kliknite na plavo dugme **Registracija**, u dnu stranice.
- Završili ste postupak registracije i automatski ste prijavljeni na svoj nalog.

## 2. PRIJAVA PRETHODNO REGISTROVANOG KORISNIKA – uređivanje profila; odjava

- a) Na web adresi <http://scindeks-eur.ceon.rs/index.php/mkng/> upisati korisničko ime i lozinku i kliknuti na plavo dugme **Prijava**

### Prijava

Korisničko ime

Lozinka

Zapamti moje korisničko ime i lozinku

**Prijava**

- b) Podake o Vama možete u svakom trenutku menjati u opciji **Moj profil**, u meniju sa leve strane. Ulaskom u ovu opciju naći ćete se na identičnoj stranici kao prilikom registracije Vašeg naloga.

**Korisnik**

Prijavljeni ste kao...

Moji časopisi

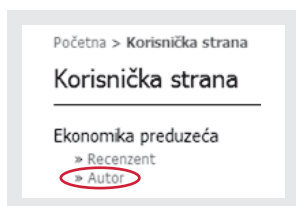
**Moj profil**

**Odjava**

- c) Nakon unetih izmena pritiskom na dugme **Sačuvaj** izvršićete izmene u Vašem profilu.
- d) Po završetku rada odjavite se pritiskom na opciju **Odjava**, u meniju sa leve strane.

### 3. PRIJAVA NOVOG PRILOGA – predavanje prve verzije rada Uredništvu

- Po prijavi (*videti uputstvo 2.a*) odaberite opciju **Autor**.



- Za početak prijave priloga izaberite opciju **Kliknite ovde**

Započnite prijavu novog priloga  
Za početak prijave priloga **KLIKNI-TE OVDE.**

### Nalazite se na 1. koraku prijave priloga – početak

- a) **Obavezno popunite sva polja koja su označena sa zvezdicom (\*), bez toga nećete moći da pređete na sledeći korak.**
- b) Prvo je neophodno da odaberete odgovarajuću **Rubriku** za Vaš prilog. Rubriku morate odabrati, a Glavni urednik ukoliko bude smatrao da Vaš prilog ne spada u odabranu rubriku, izvršiće potrebnu promenu.

1.korak Započnite s prijavom priloga

---

1. POČETAK 2. METAPODACI 3. PRILAGANJE DATOTEKE 4. DOPUNSKE DATOTEKE 5. POTVRDA

---

Rubrika časopisa

Odaberite odgovarajuću rubriku za Vaš prilog (pogledajte Rubrike pod Uređivačka politika na Info).

Rubrika\*

- c) Neophodno je da Vaš **rad ispunjava sve postavljene tehničke zahteve**, nezavisno od toga koliko ih je u datom trenutku prijave postavljeno i da li su eventualno promenjeni od poslednjeg puta kada ste prijavljivali prilog. Tehnička opremljenost rada podrazumeva:

#### Uslovi za predaju priloga \*

Potvrdite da je Vaš prilog spreman za ulazak u uređivački postupak time što zadovoljava sledeće uslove

- Prijavljeni prilog ne sme biti prethodno objavljan
- Naslovi, sažeci (do 200 reči) i ključne reči dati su na dva jezika (a) srpskom i (b) engleskom, or rasprostranjeno koristi u određenoj oblasti nauke
- Rad treba da bude pripremljen kao jedan dokument (koji sadrži tekstualni deo, fusnote, r Format (rtf) formatu
- Osnovni naslov rada mora biti kratak i jasan, po mogućstvu sa više podnaslova, u zavisnosti obrađuje. Forma naslova: centriran, boldiran, svi podnaslovi treba da budu standardno fo
- Svaki prilog mora imati kratak uvod na početku rada u kome je objašnjena suština i orijet
- Koristiti pojedinačni prored i font Times New Roman, veličine karaktera 11 i sve margin
- Tabele i ilustracije treba da budu numerisane (1,2,3...) sa linskim proredom i s cm sa sve 4 strane) treba da ostanu prazne. Sve tabele i ilustracije moraju biti je da se navode po brojevima. Tabele i ilustracije mogu biti u eps, pdf, wmf for
- Fusnote i ostale napomene treba da budu prikazane na dnu svake strane, a ne numerisane
- Lista referenci treba da bude data po abecednom redu prezimena autora. Direktni citati u tekstu navoditi na sledeći način: (Maričić B., 2008, str. 11)

Pri navođenju referenci koristiti sledeći format:

Knjige:

Maričić, B. (2008), *Ponašanje potrošača*, 8. izdanje, CID Ekonomskog fakulteta

Članci u časopisima:

Bayton, J. (1958), „Motivation, Cognition, Learning – Basic Factors in Consum str. 282-289.

Radovi u zbornicima sa konferencija:

Dianoux, C., Linhart, Z. and Kettnerova, J. (2007), Impact of Nudity in Adv Spain, France and the Czech Republic. *Proceedings of the 15th Annual Con. Central and Eastern Europe*, (ured. Reiner Singer and Petr Chadrabá) Beč, Aus

- Prijavljeni rad nije prethodno objavljan.
- Naslovi, sažeci (do 200 reči) i ključne reči dati su na dva jezika (a) srpskom i (b) engleskom, odnosno izuzetno na nekom drugom svetskom jeziku ako se taj rasprostranjeno koristi u određenoj oblasti nauke
- Rad treba da bude pripremljen kao jedan dokument (koji sadrži tekstualni deo, fusnote, reference, grafike i tabele) u MS Word (doc) ili Rich Text Format (rtf) formatu
- Osnovni naslov rada mora biti kratak i jasan, po mogućstvu sa više podnaslova, u zavisnosti od dužine i profila rada, odnosno problema koji se obrađuje. Forma naslova: centriran, boldiran; svi podnaslovi treba da budu standardno formatirani i pozicionirani uz levu marginu.
- Svaki prilog mora imati kratak uvod na početku rada u kome je objašnjena suština i orijentacija priloga.
- Koristiti pojedinačni prored i font Times New Roman, veličine karaktera 11 i sve marginae od 1 inča (2,54 cm).

- Tabele i ilustracije treba da budu numerisane (1,2,3...) sa linijskim proredom i smeštene u sam tekst. Navedene margine (2,54 cm sa sve 4 strane) treba da ostanu prazne. Sve tabele i ilustracije moraju biti pregledne. Kada se pominju u tekstu, neophodno je da se navode po brojevima. Tabele i ilustracije mogu biti u eps, pdf, wmf formatu ili jednostavno nacrtani u Wordu ili Excelu.
- Fusnote i ostale napomene treba da budu prikazane na dnu svake strane, a ne na kraju rada. Potrebno je da fusnote budu numerisane.
- Lista referenci treba da bude data po abecednom redu prezimena autora. Direktni citati treba da budu navedeni pod znacima navoda. Reference u tekstu navoditi na sledeći način: (Maričić B., 2008, str.11)
- Pri navođenju referenci na listi na kraju rada, koristiti sledeći stil:

### Knjige:

Maričić, B. (2008), *Ponašanje potrošača*, 8. izdanje, CID Ekonomskog fakulteta, Beograd

### Članci u časopisima:

Bayton, J. (1958), „Motivation, Cognition, Learning – Basic Factors in Consumer Behavior“, *Journal of Marketing*, Vol. 22, No. 3, str. 282-289.

### Radovi u zbornicima sa konferencija:

Dianoux, C., Linhart, Z. and Kettnerova, J. (2007), Impact of Nudity in Advertisements: Comparison of the First Results from Spain, France and the Czech Republic. *Proceedings of the 15<sup>th</sup> Annual Conference on Marketing and Business Strategies for Central and Eastern Europe*, (ured. Reiner Sringer and Petr Chadraba) Beč, Austrija, str. 41-49.

### Internet izvori:

Oliveira, A., *The Motivation Process*, www.sam.sdu.dk/~amo/ppt/capit4.pdf, pristupljeno: 4.11. 2009.

- Pročitajte ih pažljivo i potvrdite samo onda kada Vaš rad zaista ispunjava date uslove. Ukoliko Vaš rad to ne ispunjava, uredite ga i potom nastavite postupak prijave. Tek kada budete sigurni da Vaš rad ispunjava postavljene uslove **označite sve kockice**.
- Na ovaj način preuzimate odgovornost da Vaš prilog zaista i ispunjava postavljene uslove, na osnovu čega će biti doneta odluka o ulasku u uređivački postupak.
- Pređite na sledeći korak pritiskom na dugme u dnu **Sačuvaj i nastavi**

## Nalazite se na 2. koraku prijave priloga – metapodaci - najznačajniji korak u prijavi novog priloga

- Metapodaci** su podaci o radu koji se, nezavisno od toga što se oni uključuju u sam rad, **posebno unose u sam sistem** kako bi pratili rad i omogućili dalje praćenje citiranosti rada i ostalih relevantnih parametara.
- Metapodaci** uključuju:
  - Podatke o autoru
  - Naslov i sažetak
  - Ostale podatke
- Potrebno je da metapodatke **unesete isključivo LATINICOM** bilo da podatke unosite na srpskom ili engleskom jeziku.
- Podatke o autoru** sam sistem preuzima sa Vašeg profila. Oni takođe **moraju biti ispisani LATNICOM**.
- Obavezno popunite sva polja koja su označena sa zvezdicom (\*)**.
- Stranicu OBAVEZNO POPUNITI DVA PUTA, i na srpskom i na engleskom jeziku na sledeći način:**
  - Proveriti da li je u prvom polju **Jezik obrasca** podešena opcija **Srpski**
  - Uneti sve metapodatke koji slede na srpskom jeziku **obavezno LATINICOM**

2.korak Unesite metapodatke priloga

1. POČETAK 2. **METAPODACI** 3. PRILAGANJE DATOTEKE 4. DOPUNSKE

Jezik metapodataka Srpski

- U prvom polju **Jezik obrasca** podesiti opciju **English**
- Uneti sve metapodatke na engleskom jeziku

2.korak Unesite metapodatke priloga

1. POČETAK 2. **METAPODACI** 3. PRILAGANJE DATOTEKE 4. DOPUNSKE

Jezik metapodataka English

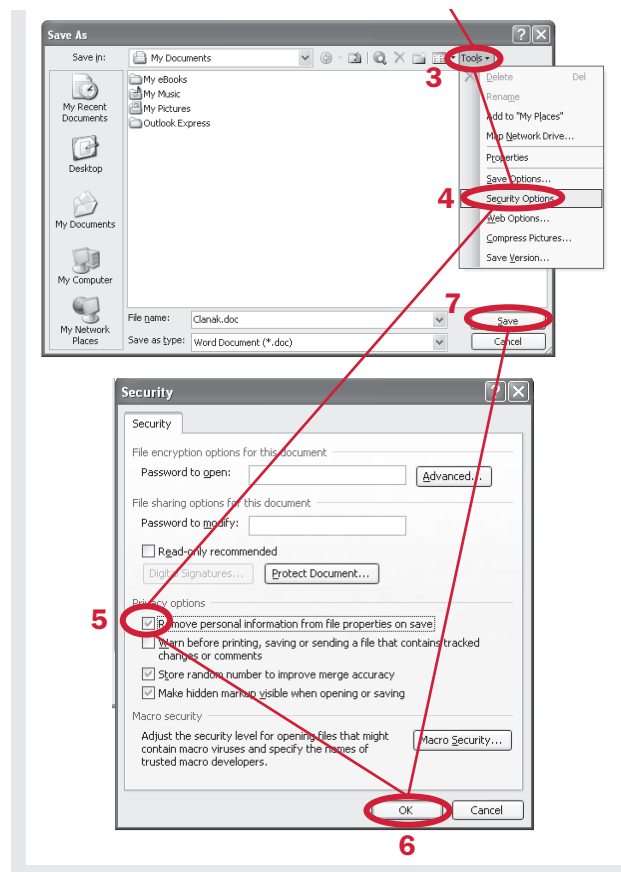
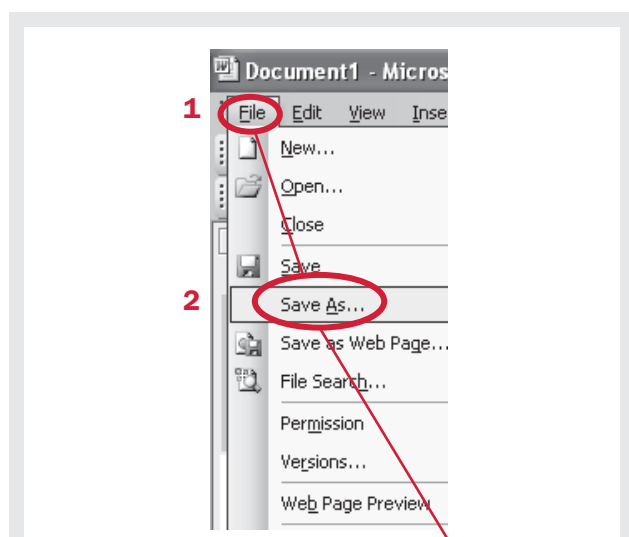
- Pređite na sledeći korak pritiskom na dugme u dnu **Sačuvaj i nastavi**

### Nalazite se na 3. koraku prijave priloga – prilaganje datoteke

- Na ovom koraku u sistem podnosite samu **datoteku (fajl) u WORD formatu (.doc ili .docx)**
- Vodite računa da se Vaš **rad podnosi u verziji koja tek treba da ide na recenziju**. Ne treba podnositi rad koji je prošao postupak recenzije izvan sistema. Smisao sistema e-Ur jeste upravo u vršenju uređivačkog, time i postupka recenzije kroz sistem, na osnovu čega se vrši evaluacija kvaliteta uređivanja časopisa, pa i samog rada.
- Datoteka (fajl) u WORD formatu ne sme sadržati podatke o autoru – afilijaciju**. Sistem zahteva da postupak recenzije bude anoniman, odnosno da recenzent kada dobije rad nema u njemu i podatke o autoru. Nakon okončanja postupka recenzije Autor će podatke o sebi uneti u rad, pre predaje za objavljivanje.
- U slučajevima kada se Autor poziva na svoju knjigu ili članak, **neophodno je izostaviti oblike sa prisvojnim pridevima „moj rad“, „naš rad“ i sl.** i pozivati se kao da je u pitanju drugi autor (npr. *Videti više o tome Petrović, P...*).
- Neophodno je da **autor u datoteci (fajlu) Microsoft Word iz Properties ukloni ličnu identifikaciju** na sledeći način:

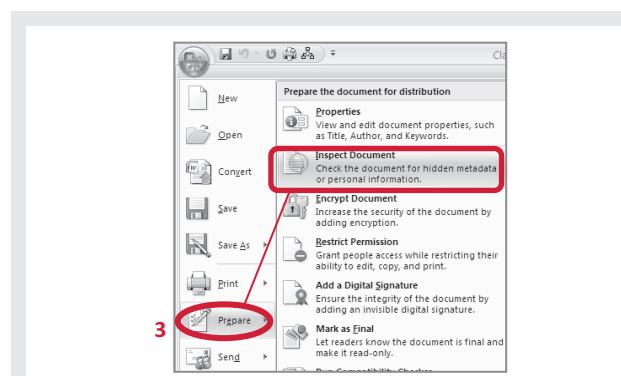
► Za verzije Word zaključno sa 2003:

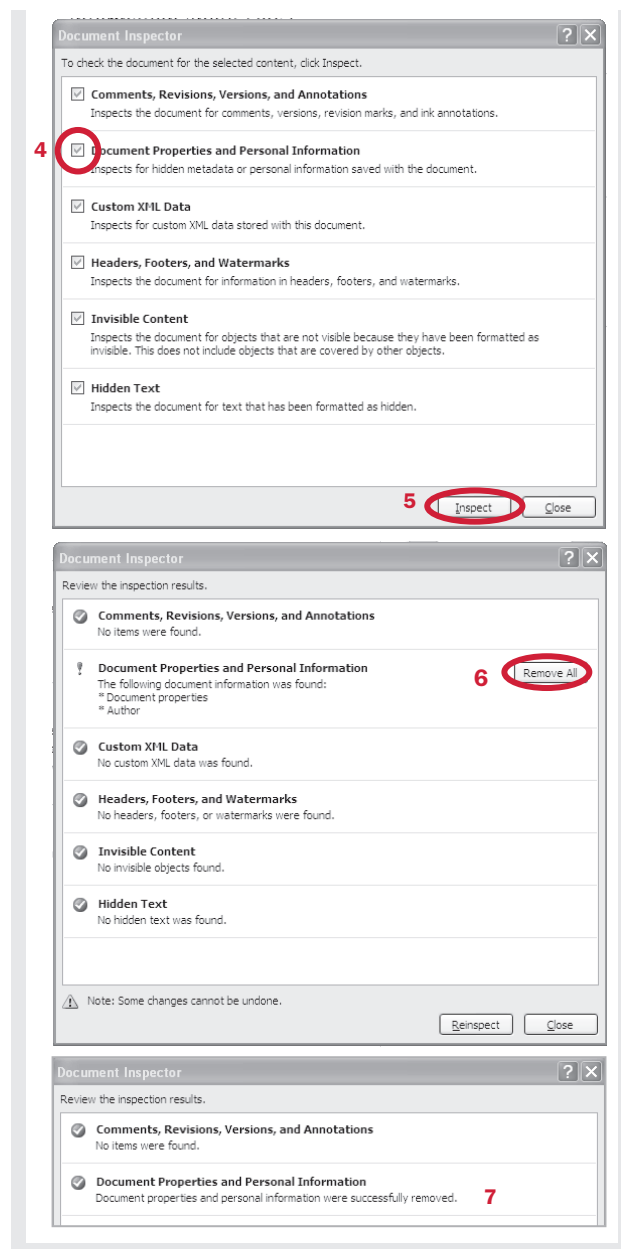
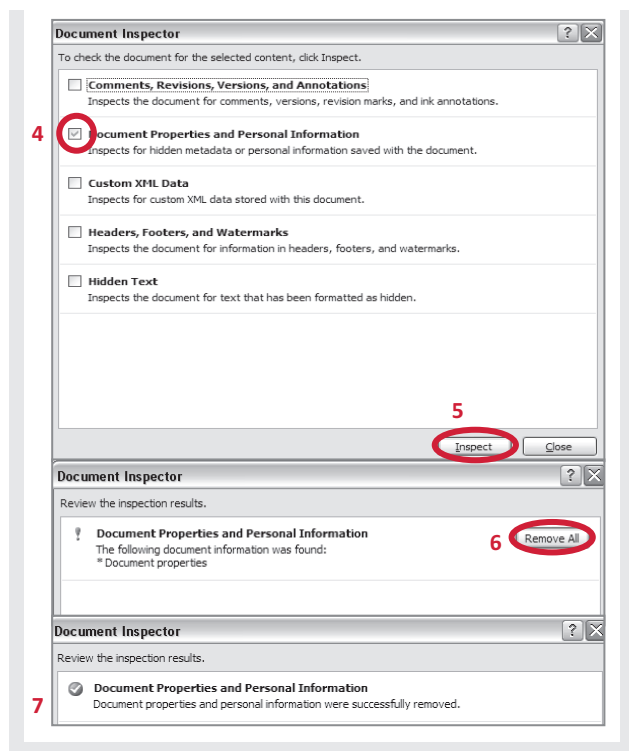
File > Save As > Tools > Security > Remove personal information from file on save > OK > Save



► Za verziju Word2007:

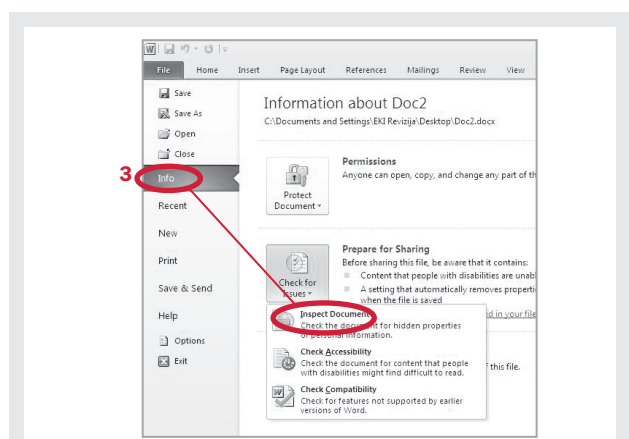
- Kliknite na **Office button** u gornjem levom uglu prozora
- Izaberite opciju **Prepare**, a zatim opciju **Inspect Document**
- Označite **Document Properties and Personal Information**
- Kliknite na dugme **Inspect**
- Kliknite na dugme **Remove All**
- Program će potvrditi brisanje ličnih podataka
- Kliknite na dugme **Close**





► **Za verziju Word 2010:**  
(slično kao i 2007)

- a) Izaberite opciju **Info**, a zatim opciju **Inspect Document**
- b) Kliknite na dugme **Inspect**
- c) Kliknite na dugme **Remove All**
- d) Program će potvrditi brisanje ličnih podataka
- e) Kliknite na dugme **Close**



- Zahtev anonimnosti recenzije postavlja važeći Akt o uređivanju naučnih časopisa, donet od strane Ministarstva za nauku i tehnološki razvoj, koji je moguće pronaći na Internet adresi: [http://ceon.rs/pdf/akt\\_o\\_uredjivanju\\_casopisa.pdf](http://ceon.rs/pdf/akt_o_uredjivanju_casopisa.pdf)
- Datoteka (fajl) u WORD formatu moraju u sebi sadržati sve metapodatke (naslov i sažetak) i na srpskom i na engleskom, identične onima koje ste uneli u prethodnom koraku. U slučaju da tokom procesa recenziranja dođe do promene metapodataka, Glavni urednik će izvršiti njihovu izmenu.
- **Sledite detaljna uputstva za prilaganje datoteke koja sadrži Vaš prilog** koja su Vam data na stranici na kojoj se nalazite:

### 3.korak Prilaganje datoteke

1. POČETAK 2. METAPODACI 3. PRILAGANJE DATOTEKE 4. DODATNE DATOTEKE 5. POTVRDA

Da biste priložili rukopis, unesite naziv odgovarajuće datoteke na lokanom disku Vašeg računara, uključujući i putanju do datoteke. To možete učiniti tako da:

1. Kliknite (dole) na *Browse* (ili *Choose file*), čime otvarate prozor za navigaciju u Vašem računaru.
2. Locirajte datoteku i označite je.
3. Kliknite na *Open* u prozoru *Choose File*, čime upisujete naziv datoteke u odgovarajući prostor sistema e-Ur.
4. Kliknite na *Pošalji datoteku*, čime se datoteka s računara prenosi na e-Ur stranicu časopisa.
5. Kada se naziv i podaci o datoteci ispišu na ekranu, kliknite na *Sačuvaj i nastavi*.

Sadržaj priložene datoteke možete da proverite ukoliko kliknete na njen naziv. Pritom možete da je zamenite novom ili revidiranom datotekom.

Datoteka s prilogom

Datoteka još nije priložena.

Postavi datoteku priloga

### Nalazite se na 4. koraku prijave priloga – prilaganje dodatne datoteke

- Ovaj korak Vam uobičajeno neće trebati, već pređite direktno na korak br. 5.

Dopunska datoteka

Nema postavljene datoteke.

Postavi datoteku

Odaberite "Sačuvaj" da biste postavili datoteku (nakon toga možete priložiti još dopunskih datoteka).

Želim ovu datoteku (bez metapodataka) da učinim dostupnom recenzentima, budući da neće ugroziti anonimnost recenzije.

### Nalazite se na 5. koraku prijave priloga – potvrda prijave priloga

- Poslednji korak Vam omogućava da **klikom na ime datoteke** u polju *Izvorno ime datoteke* prekontrolišete poslednji put da li ste u sistem položili odgovarajući dokument.

Kratak pregled datoteke	
ID	IZVORNO IME DATOTEKE
86	CLANAK.DOCX

- U slučaju da utvrdite da ste podneli pogrešan dokument, pre dovršetka prijave priloga, kliknite

na opciju **3. Prilaganje datoteke** i naćićete se na 3. koraku prijave priloga. Ponovite postupak i izaberite odgovarajući dokument koji će zameniti stari.

### 5.korak Potvrdite prijavljivanje priloga

1. POČETAK 2. METAPODACI 3. PRILAGANJE DATOTEKE 4. DODATNE DATOTEKE 5. POTVRDA

- Klikom na dugme **Dovrši prijavu priloga** završavate postupak i Vaš rad je tog momenta predat Uredništvu.

### 4. POSTUPAK NAKON PREDAJE PRILOGA

- Nakon obavljenog postupka predaje priloga Vaš rad se nalazi u postupku uređivanja, o čijem toku

ćete od samog početka biti obavješteni putem mejl adrese koju ste uneli u sistem prilikom registracije. Molimo Vas da elektronsku poštu na adresi koju ste uneli prilikom registracije proveravate redovno.

- Promena imejl adrese, putem koje će Vas sistem obavještavati Vašem prilogu, moguća je pod opcijom **Moj profil**
- Osim putem obavještenja elektronskom poštom, u svakom trenutku prijavom u sistem možete videti u kojoj se fazi nalazi Vaš rad.
  - a) Po izvršenoj prijavi odaberite opciju **Autor**.
  - b) Pred Vama će se otvoriti prozor **Aktivni priloz** u kome ćete moći da vidite status svih Vaših priloga koje ste podneli Uredništvu.
  - c) Klikom na aktivne opcije možete se informisati:
    1. O samom prilogu klikom na aktivni **naslov priloga**
    2. O postupku uređivanja i rokovima u kojima će određene faze uređivačkog postupka biti realizovane, klikom na aktivni **status priloga**.

ID	MIMO PRILOZI	RUBRIKA	AUTOR(I)	NASLOV	STATUS
61	10-11	ČLA	Petrović	CLANAK	U RECENZIJU

1 - 1 od 1 stavke!

Započnite prijavu novog priloga  
Za početak prijave priloga [KLIKNIITE OVDE](#).

## 5. INDEKSIRANJE (ODREĐIVANJE KLJUČNIH REČI)

- Indeksiranje rada, odnosno određivanje ključnih reči (KR) je takođe operacija od velike važnosti. Rad koji je dobro indeksiran, lakše će biti pronađen od strane onih kojima je potreban i verovatnije će biti citiran. Zato se u e-Ur indeksiranju poklanja najveća moguća pažnja. S tim ciljem razvijen je i ugrađen u e-Ur sistem za podršku dodeljivanja ključnih reči (KWASS: KeyWords Assignment Support System).

- KWASS se koristi u dva koraka:
  1. Sistem najpre automatski generiše određeni broj KR. Zaseban modul (AKWA: Automatic KeyWords Assignment) analizira naslov i apstrakt i ekstrahuje iz odgovarajućeg rečnika/tezaurusa određeni, obično veći broj KR koje najbolje opisuju sadržaj rada. AKWA KR se upisuju u gornji okvir u rubrici pod nazivom Ključne reči na stranici Uređivanje metapodataka.
  2. Po obavještenju da Vam je rad prihvaćen ili uslovno prihvaćen (odluka: Prihvatiti, Neophodne izmene, Ponovo predati na recenziju) pristupite toj rubrici i overite AKWA KR. Pri tom koristite alatku (KeFiR: KeyWords Final Refinement) koja Vam omogućava da svaku pojedinačnu reč prihvatite ili zamene drugom. Prihvaćene pomoću odgovarajućeg dugmeta prepisujete u zaseban (donji) okvir u istoj rubrici.
- Odabir KR za zamenu obavlja pretraživanjem istog rečnika/tezaurusa iz koga su i ekstrahovane:
  - U donji okvir (slika u nastavku) unosi se niz od nekoliko slova da bi se izlistali svi termini u rečniku koji započinju tim nizom, a zatim
  - Klikom na onu koja Vam najviše odgovara upisujete tu reč u predviđeni okvir.
  - Ako u rečniku ne nalazite reči koje bi bile dobra zamena ili dopuna AKWA rečima, izuzetno možete upotrebiti reč po sopstvenom izboru. U Vašem interesu je da izbegavate reči koje nisu šire prihvaćene i retko se javljaju, makar precizno opisivale Vaš rad.
  - Preporučljivo je, ako je moguće, da izbor KR pored pojmova obuhvati još bar po jedan termin koji se odnosi na geografsku lokaciju, karakteristike korišćenog uzorka i opis metoda istraživanja. Ukupan broj KR trebalo bi da bude orijentaciono 10.

Indeksiranje

Ključne reči\*

Ključne reči u donjem okviru automatski su generisane sistemom AKwA. Pomoću dugmadi Prihvati i Prihvati sve, odaberite (orijentaciono 10) reči koje najbolje opisuju Vaš rad.

causes	<input type="checkbox"/> Prihvati <input type="checkbox"/> Prihvati sve
contribution	
development	
effectiveness	
evaluation	
IF2	
impact	
JCR	
Performances	
Period	

	<input type="checkbox"/> Ukloni
--	---------------------------------

Da biste dodali ključnu reč, unesite početni deo njenog naziva i odaberite jednu od ponuđenih.

<input type="text"/>	<input type="button" value="Dodaj"/>
----------------------	--------------------------------------

- AKwA dodeljuje samo KR na engleskom jeziku. KR na srpskom se dobijaju prevođenjem engleskih KR. (Ovo rešenje je privremeno, pošto je razvoj automatskog prevođenja KR sa engleskog na srpski u toku). Da bi to obavili morate da pro-

menite jezik metapodatka pri vrhu stranice. KR na engleskom jeziku koje ste prethodno konačno odabrali sada su Vam date u levoj koloni tabele, da bi u desnoj upisali njihove prevođe.



## Korporativni članovi SeMA-e



Ekonomski fakultet  
UNIVERZITET U BEOGRADU



УДРУЖЕЊЕ БАНАКА СРБИЈЕ

UNIVERZITET U KRAGUJEVCU  
EKONOMSKI FAKULTET



Univerzitet  
Singidunum



PRINT

Univerzitet u Novom Sadu  
Ekonomski Subotica  
fakultet

**EDUCONS**  
UNIVERSITY



UNIVERZITET U BEOGRADU  
FAKULTET ORGANIZACIONIH NAUKA

**MW**  
marketingworkshop



**Isee media**\*\*\*



MaxNova  
creative



Zvanična publikacija SeMA / Official publication of SeMA

www.sema.rs