



## Marketinški pokazatelji atraktivnosti tržišta i konkurentnosti ciljnog preduzeća

Veljko Marinković, Slađana Savović

**Rezime:** Predmet ovog rada je analiza tržišta i konkurentne pozicije preduzeća koje se namerava preuzeti. Bitna pripremna aktivnost pre preuzimanja je detaljno skeniranje i istraživanje tržišnih performansi preduzeća. Prilikom sprovođenja analize tržišta, moraju se sagledati vrednosti nekoliko važnih indikatora. Na samom početku neophodno je da se indeksira atraktivnost datog tržišta. Zatim se težište istraživanja pomera ka merenju vrednosti indeksa konkurentne pozicije ciljnog preduzeća. Veoma važan pokazatelj jačine tržišne pozicije preduzeća je i indeks satisfakcije potrošača. Visoka vrednost ovog indeksa, koja se pri tome održava ili poboljšava u sukcesivnim intervalima vremena, učvršćuje vezu između preduzeća i potrošača implicirajući niz pozitivnih efekata posmatrano na dugi rok.

**Ključne reči:** atraktivnost tržišta, indeks konkurentne pozicije, vrednost brenda, indeks satisfakcije potrošača, proces preuzimanja preduzeća.

### UVOD

Mnoga preduzeća nastoje da preuzimanjem drugih preduzeća ostvare veće učešće na tržištu, uvedu nove proizvode, prošire mrežu kanala distribucije i na taj način ostvare brojne prednosti. Pre preuzimanja preduzeća, neophodno je dobro se pripremiti i identifikovati sve mogućnosti, ali i rizike koje preuzimanje sa sobom donosi. Jedna od značajnih pripremnih aktivnosti je i detaljna analiza ciljnog preduzeća, odnosno preduzeća koje se namerava preuzeti. Iako se prilikom donošenja odluka o preuzimanju, preduzeća najčešće oslanjaju na rezultate sprovedenih finansijskih analiza, korisno je sagledati i marketinške resurse ciljnog preduzeća. Deo te analize odnosi se na analizu tržišta preduzeća, njegove konkurentne pozicije, snage brenda, satisfakcije potrošača.

Analiza tržišta obuhvata brojne aktivnosti putem kojih preduzeće pokušava da projektuje tržišnu poziciju ciljnog preduzeća i jačinu dejstva ključnih faktora uspeha. U tom kontekstu posmatrano, najpre je potrebno da se proceni atraktivnost datog tržišta. Pri tome, važno je da se ova procena izvede na osnovu nekoliko kriterijuma, kao što su tržišna snaga, konkurentsko okruženje i pristup tržištu. Dobijeni rezultati predstavljaju informacionu podršku za donošenje odluka menadžmenta o preuzimanju. Analiza može pokazati da tržište nema odgovarajući potencijal i da nije isplativo investirati u preuzimanje takvog preduzeća. Da bi se donele ispravne odluke, neophodno je da se izmeri vrednost indeksa atraktivnosti tržišta (Market Attractiveness Index).

Ukoliko rezultati sprovedenih istraživanja pokažu da tržište poseduje visok stepen atraktivnosti, sledeći zadatak koji se postavlja pred menadžment odnosi se na sagledavanje jačine konkurenata koji posluju na datom tržištu. Indeks konkurentne pozicije (Competitive Position Index) je važan pokazatelj konkurentnosti ciljnog preduzeća u poređenju sa prosečnim rivalom u grani. Konstrukcija indeksa zahteva analizu tri komponente na osnovu kojih se preduzeće poredi sa svojim rivalima. To su: prednosti diferencijacije, prednosti u troškovima i marketinške prednosti.

Naravno, uspeh na tržištu u velikoj meri zavisi i od jačine i reputacije brenda. Zato je potrebno ispitati sve one faktore koji predstavljaju snagu, ali i slabosti određenog brenda. Na taj način se može proceniti vrednost brenda. Konačno, potrošači predstavljaju neizostavni element svake tržišne analize. U funkciji razvoja dugoročnih odnosa sa potrošači-

ma, neophodno je meriti vrednost indeksa satisfakcije potrošača (Customer Satisfaction Index – CSI), kao i stopu zadržavanja potrošača. Na osnovu ovih parametara, procenjuje se period saradnje između preduzeća i potrošača. Rezultati brojnih istraživanja govore da porast satisfakcije potrošača implicira njihovu lojalnost. Ovo je veoma važno zbog činjenice da lojalni potrošači predstavljaju osnovu za stvaranje profita na dugi rok.

## 1. STRATEGIJSKI MOTIVI ZA PREUZIMANJE PREDUZEĆA

Globalne investicije u procese spajanja i preuzimanja preduzeća poslednjih godina dostigle su ogroman nivo. Imajući u vidu njihov praktični značaj, aktivnosti preuzimanja preduzeća u sve većoj meri postaju predmet istraživanja u različitim akademskim oblastima. Proces preuzimanja preduzeća ima jedinstven potencijal da izvrši transformaciju, da doprinese ostvarivanju strategijske i operativne prednosti koje preduzeća samostalno ne mogu ostvariti. Zbog toga se preduzeća sve češće opredeljuju za proces preuzimanja kako bi zadržala i ojačala konkurentsku poziciju na tržištu. Preduzeća mogu pristupiti procesima spajanja i preuzimanja iz različitih razloga. Generalno posmatrano, svi motivi se mogu kategorisati u tri grupe: strategijski, finansijski i menadžerski motivi. Iako postoje izvesne specifičnosti pojedinačnih preuzimanja u zavisnosti od motiva preuzimanja, ipak se može izvući nekoliko zajedničkih karakteristika. Pre svega dominiraju strategijski motivi i obično se integrišu preduzeća koja se bave povezanim delatnostima. Uobičajeno je da se teži povećanju profita putem reduciranja troškova (ostvarivanjem ekonomije obima) i povećanja prihoda (dodavanjem novih proizvoda i povećanjem tržišnog učešća).

Kada je reč o strategijskim motivima, preduzeće može izvršiti preuzimanje nekog drugog preduzeća kako bi povećalo prisustvo na već postojećem tržištu ili ušlo na novo proizvodno tržište, ušlo u potpuno novo geografsko područje ili se diverzifikovalo. Preuzimanje preduzeća na novom geografskom području obezbeđuje nekoliko specifičnih prednosti, kao što su lokalna tržišna ekspertiza i lokalno tržišno poslovanje. Značaj lokalne tržišne ekspertize ogleda se, pre svega, u poznavanju poslovne prakse na lokalnom tržištu, kulture, standarda koji se koriste u poslovanju, a naročito standarda u pogledu proizvoda i usluga koje treba obezbediti. Takođe, lokalna ekspertiza podrazumeva široko razumevanje potreba i navika potrošača

na datom tržištu, konkurenata i sl. Uspostavljeni dobri odnosi na lokalnom tržištu su od velikog značaja i često su apsolutno kritični za uspešno poslovanje. Oni obuhvataju ne samo poznavanje ljudi, već i posedovane razvijene reputacije na lokalnom tržištu (Michael, Frankel, 2005, str.58).

Pristupanje procesu preuzimanja može biti motivisano i potrebom ostvarivanja veće tržišne moći. Ona implicira da preduzeće ima veće mogućnosti da ostvari profit u periodu kada nije suočeno sa velikim brojem konkurenata. Postojanje ranjivih preduzeća u grani sa natprosečnim profitima može biti atraktivno za finansijski jaka preduzeća i predstavljati podsticaj za ulazak u granu. Pored toga, preduzeća mogu pristupiti procesu preuzimanja u nastojanju da ojačaju svoju bazu resursa u specifičnoj oblasti. Naime, preduzeće ne mora biti pasivni posmatrač, već ima izvesni stepen slobode da proaktivno oblikuje svoje okruženje. Ono traga za partnerom koji poseduje komplementarne resurse i sposobnosti, kako bi ih kombinovalo sa sopstvenim i na taj način povećalo konkurentsku prednost.

Motiv preuzimanja može biti i preuzimanje baze kupaca ciljnog preduzeća, poboljšanje kanala distribucije, dobijanje afirmisanog brendiranog imena i sl. Kada je primarni razlog da se izvrši preuzimanje dolazak do kupaca ciljnog preduzeća, tada treba razmotriti pitanja degradiranja. Naime, u mnogim slučajevima, sama transakcija može oštetiti bazu kupaca. Preduzeće koje vrši preuzimanje ne treba da se osloni na bazu kupaca koju je ciljno preduzeće imalo pre preuzimanja, već na bazu kupaca koja bi bila izgubljena kada dođe do preuzimanja. Baza kupaca može takođe i kvalitativno da bude degradirana u stepenu u kome transakcija dovodi do toga da kupci budu manje lojalni, posvećeni ili jednostavno da donose manje novca.

Brend je teško kopirati bez obzira na uloženo vreme i novac. Mnogi od najmoćnijih brendova zahtevali su decenije, a neki čak i vekove kako bi se razvili. Ukoliko je ovo razlog za preuzimanje, tada preduzeće koje vrši preuzimanje treba da sagleda mogućnost ostvarenja ne samo prihoda koje je ciljno preduzeće ostvarivalo, već i prihoda koje bi možda bilo u stanju da izvuče iz brenda. S druge strane, preduzeće koje vrši preuzimanje treba da bude svesno da postoji opasnost degradiranja brenda. Tokom traumatičnog događaja, kakav je preuzimanje, preduzeće lako može da napravi pogrešan korak koji će značajno oštetiti brend (Michael, Frankel, 2005, str. 64).

## 2. NEOPHODNOST DETALJNE ANALIZE CILJNOG PREDUZEĆA

Iako se sa puno optimizma pristupa procesima preuzimanja preduzeća, istraživanja pokazuju visoku stopu neuspeha, odnosno preduzeća nakon integrisanja ne ostvaruju očekivane rezultate. Nasuprot postavljenim ciljevima, često dolazi do gubitka tržišnog učešća, malih profita i u dugom roku gubitka novca za akcionare. Prema istraživanju KPMG-a, jedne od vodećih konsultantskih firmi, samo je 17% od analiziranih preduzeća povećalo vrednost nakon integrisanja, kod 30% nije uočena bitnija promena u vrednosti, a kod više od 53% je ostvarena destrukcija vrednosti (Kelly et al. 1999, str. 1-21). U studiji, koju je sprovedla konsultantska firma Booz Allen & Hamilton, analizirane su transakcije koje su obavljene u 1997. i 1998. godini i došlo se do zaključka da je 53% ovih transakcija bilo neuspešno u ostvarivanju očekivanih rezultata (Adolph et al, 2001).

Uzroci neuspeha mogu biti različiti, ali se najčešće vezuju za probleme koji nastaju tokom procesa integracije. Neophodno je poznavati mehanizme integrisanja – biti sposoban integrisati dva preduzeća u cilju ostvarivanja formulisanih ciljeva – planirajući detalje od početka, identifikujući izvore vrednosti i upravljajući neizbežnim izazovima promena (Harbison et al, 1999, str. 1-20). Pritisak vremena može biti važan faktor koji dovodi do kasnijeg razočarenja u proces preuzimanja preduzeća. Smatrajući da nema dovoljno vremena koje bi se posvetilo proceni važnih integracionih pitanja, veliki broj preduzeća pristupa realizaciji preuzimanja, a da mnoge važne oblasti ostaju nerazjašnjene. Prevremeno okončanje može reducirati mogućnost pažljivog i nepristrasnog razmatranja pitanja strategijske i organizacione usklađenosti preduzeća.

Imajući ovo u vidu, neophodno je da se preduzeće na adekvatan način pripremi za proces preuzimanja i na stručan način sagleda da li postoji potencijal za stvaranje dodatne vrednosti. Uspeh ili neuspeh preuzimanja u osnovi će zavisiti od toga da li je dovoljno stručno izvršeno planiranje u smislu stvaranja vrednosti i, kasnije, kako je sprovedena postakviziciona integracija. Postupak poznat pod nazivom *due diligence* usmeren je na detaljno skeniranje i istraživanje preduzeća koje se želi preuzeti, njegovih snaga i slabosti, njegove strategijske i konkurentne pozicije unutar grane (Angwin, 2001, str. 32-57). Proces *due diligence*, predstavlja sredstvo za redukciju rizika od neuspeha kod preuzimanja, pružajući preduzeću koje namerava da izvrši preuzimanje kvantitativne, ali i

kvalitativne informacije o ciljnom preduzeću. Svrha takvog istraživanja je dati potvrdu preduzeću koje vrši preuzimanje i njegovim savetnicima i kreditorima da su u potpunosti shvatili vrednost i rizike koji se odnose na ciljno preduzeće.

Procena snaga i slabosti ciljnog preduzeća pomaže akvizicionom timu da formuliše pogodnu strategiju pregovaranja ili pokrene neprijateljsku ponudu, ukoliko je to neophodno. Efikasan *due diligence* treba da otkrije pitanja koja mogu zaustaviti pregovaranje ili mogu voditi neuspehu preuzimanja. Pitanja koja mogu biti otkrivena uključuju nerešene parnice, netačno inventarisane, naduvane finansijske račune, slab cash flow (novčani tok), lošu finansijsku kontrolu, uzdržavanje od plaćanja poreza, neostvarive investicije, potrebu za značajnim budućim investicijama, neetičku praksu. Tradicionalno, proces *due diligence*, uglavnom se usmeravao na finansijska i pravna pitanja. Međutim, u novije vreme, opseg procesa *due diligence*-a je proširen na istraživanje dinamike tržišta, konkurentne pozicije ciljnog preduzeća, njegove buduće pozicije, korporativne kulture, strategijskih odluka i ostalih faktora koji mogu biti razlog neuspeha nakon preuzimanja.

Kada je reč o preuzimanjima, motivisanim strategijskim razlozima, marketing sinergija postaje ključna determinanta uspeha ili neuspeha. U oblasti marketinga, preuzimanja mogu pomoći preduzeću u ostvarivanju brojnih prednosti, ali je neophodno unapred proceniti da li će doći do stvarne realizacije tih prednosti. Naime, usled konkurentskog pritiska na današnjem tržištu, dolazi do preuzimanja, a da se pre toga malo pažnje posvetilo sagledavanju da li kombinovana preduzeća mogu da realizuju predviđenu marketing sinergiju. Otuda je neophodno u analizu uključiti i tržišnu dimenziju.

Predloženi pristup uključuje dvofazni proces za procenu ciljnog preduzeća, imajući u vidu tržišni aspekt posmatranja. Prva faza je istraživački proces, koji uključuje široku procenu oblasti u kojima preuzimanje može povećati marketing efikasnost. U ovoj fazi menadžeri razvijaju listu provere potencijalno dupliranih marketinških resursa. Oni mogu da se odnose na dupliranje proizvoda, pozicija brendova, skladišnih i distributivnih kapaciteta, sposobnosti pružanja usluga kupaca, reklamnih i prodajnih napora, napora na razvoju novih proizvoda, marketing osoblja, distributera, trgovaca i drugih predstavnika prodaje. Kada je kreirana ovakva lista, menadžeri mogu početi sa identifikovanjem i procenom specifičnih mogućnosti gde potencijalne koristi od integracije mogu povećati ukupnu konkurentsku poziciju preduzeća. Planeri

TABELA 1. Indeks atraktivnosti tržišta

Atraktivnost tržišta					
Veoma neatraktivno (0)	Neatraktivno (20)	Pomalo neatraktivno (40)	Pomalo atraktivno (60)	Atraktivno (80)	Veoma atraktivno (100)
<b>Tržišne snage</b>	<b>Koeficijent važnosti 30%</b>		<b>Relativna važnost</b>	<b>Rejting atraktivnosti</b>	<b>Skor atraktivnosti</b>
Veličina tržišta			40%	80	32
Stopa rasta			30%	60	18
Snaga kupaca			30%	40	12
			100%		62
<b>Konkurentsko okruženje</b>	<b>Koeficijent važnosti 40%</b>		<b>Relativna važnost</b>	<b>Rejting atraktivnosti</b>	<b>Skor atraktivnosti</b>
Rivalitet cena			50%	40	20
Lakoća ulaska			30%	40	12
Broj Rivala			20%	60	12
			100%		44
<b>Pristup tržištu</b>	<b>Koeficijent važnosti 30%</b>		<b>Relativna važnost</b>	<b>Rejting atraktivnosti</b>	<b>Skor atraktivnosti</b>
Familijarnost sa potrošačima			40%	80	32
Pristup kanalima			40%	100	40
Prodajni zahtevi			20%	60	12
			100%		84
<b>Indeks atraktivnosti tržišta = 30% x 62 + 40% x 44 + 30% x 84 = 18.6 + 17.6 + 25.2 = 61</b>					

IZVOR: Best, R. (2009), Market-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability, Pearson Education, Inc., New Jersey. str. 378.

treba da obrate pažnju na svaki aspekt potencijalne integracije, na potencijalne ekonomije, potencijalne marketinške dobitke. Oni bi trebalo da razmišljaju o tome kako svaka potencijalna integracija može pomoći kombinovanoj organizaciji da postane vodeći konkurent sa vodećim učešćem na tržištu (Weber, 2000, str. 157-177).

Druga faza obuhvata dobijanje tržišnog profila ciljnog preduzeća, analiziranjem njegove konkurentske pozicije, vrednosti brenda, satisfakcije potrošača i sl. Ideja je da se sagledaju jake i slabe strane preduzeća koje se namerava preuzeti kako bi se utvrdilo da li je strategijski opravdano pristupiti datom procesu.

### 3. PROCENA ATRAKTIVNOSTI TRŽIŠTA I KONKURENTSKE POZICIJE PREDUZEĆA

Nekoliko značajnih faktora mogu učiniti da određeno tržište bude u manjem, ili većem stepenu atraktivno. Najznačajniji među njima su veličina tržišta, rast tržišta, konkurencija, profitni potencijal, pristup tržištu i

usklađenost tržišta i resursa preduzeća. U funkciji indeksiranja atraktivnosti ciljnog tržišta, sve relevantne faktore grupisaćemo u sledeće tri kategorije, odnosno tržišne dimenzije: 1) tržišne snage; 2) konkurentsko okruženje; 3) pristup tržištu.

Postupak kreiranja indeksa atraktivnosti tržišta sastoji se iz nekoliko faza. Najpre je potrebno da se svakoj od navedene tri kategorije dodeli odgovarajući „koeficijent važnosti“ koji ukazuje na to u kojoj meri ona doprinosi atraktivnosti datog tržišta. U našem primeru (tabela 1), najveći značaj pridodat je konkurentskom okruženju, čiji koeficijent važnosti iznosi 40% od ukupne važnosti sve tri kategorije za atraktivnost tržišta. Ostale dve dimenzije (tržišne snage i pristup tržištu) dobile su nešto niže koeficijente važnosti (po 30%). Svaka dimenzija se sastoji iz tri faktora. Zatim se procenjuje relativna važnost svakog faktora za datu dimenziju tržišne atraktivnosti. Takođe, svakom faktoru se dodeljuje i odgovarajući rejting atraktivnosti. Ovaj rejting se može kretati u rasponu od 0 (veoma neatraktivan) do 100 (veoma atraktivan).

TABELA 2. Indeks globalne konkurentnosti bivših republika SFRJ

	2009-2010	2008-2009	2007-2008
<b>Slovenija</b>	4.55 (37. mesto)	4.50 (42. mesto)	4.48 (39. mesto)
<b>Crna Gora</b>	4.16 (62. mesto)	4.11 (65. mesto)	3.91 (82. mesto)
<b>Hrvatska</b>	4.03 (72. mesto)	4.22 (61. mesto)	4.20 (57. mesto)
<b>Makedonija</b>	3.95 (84. mesto)	3.87 (89. mesto)	3.73 (94. mesto)
<b>Srbija</b>	3.77 (93. mesto)	3.90 (85. mesto)	3.78 (91. mesto)
<b>Bosna i Hercegovina</b>	3.53 (109. mesto)	3.56 (107. mesto)	3.55 (106. mesto)

IZVOR: Prilagođeno prema: World Economic Forum – Global Competitiveness Report

Koeficijenti važnosti, kao i rejtni atraktivnosti koji se dodeljuju pojedinim faktorima zavise od same grane i tržišnog ambijenta u kojem preduzeće posluje. Množenjem koeficijenta važnosti i rejtinga atraktivnosti svakog pojedinačnog faktora, izračunava se rezultat atraktivnosti datog faktora. U našem primeru, snazi kupca je dodeljena važnost od 30% za dimenziju tržišnih snaga. Rejting atraktivnosti ovog faktora na datom tržištu procenjen je na 40 bodova, zbog čega ukupan rezultat atraktivnosti snage kupca iznosi 12 (0,4 x 30). Isti postupak se primenjuje i prilikom izračunavanja rezultata atraktivnosti ostalih faktora. Sabiranjem rezultata atraktivnosti faktora koji pripadaju određenoj tržišnoj dimenziji dobija se njen rezultat atraktivnosti. Konačno, u završnoj kalkulaciji može se izračunati i vrednost indeksa atraktivnosti tržišta, koja u našem primeru iznosi 61 bod. Ova vrednost se dobija sabiranjem rezultata atraktivnosti sve tri tržišne dimenzije, ponderisanih odgovarajućim koeficijentima važnosti datih dimenzija (Best, 2009, str. 377-378).

Prilikom procenjivanja atraktivnosti određenog međunarodnog tržišta potrebno je sagledati i pojedine političke faktore (npr. stepen socio-političkog konflikta, ili geografsku i istorijsku važnost date zemlje) i ekonomske faktore, kao što su bruto domaći proizvod, stopa inflacije, stopa rizika direktnog investiranja (Tripodo, 1995, str. 289). Veoma važan pokazatelj međunarodne konkurentnosti jedne zemlje je i indeks globalne konkurentnosti (Global Competitiveness Index – GCI)<sup>1</sup>. Analiza vrednosti ovog indeksa može biti korisna i prilikom sprovođenja procesa *due diligence*. Naime, korisno je da inostrane kompanije, pre same analize ciljnog preduzeća, utvrde stepen atraktivnosti lokalnog tržišta koje nameravaju da osvoje.

Analizom ostvarenih vrednosti indeksa globalne konkurentnosti u periodu 2007-2010, možemo izvršiti i komparativnu analizu konkurentnosti Srbije sa zemljama u regionu. Naročito je interesantno sagledati konkurentnost Srbije u odnosu na ostale bivše republike SFRJ (tabela 2). Podaci govore da je Srbija u periodu 2009-2010 zabeležila pad vrednosti GCI u odnosu na prethodna dva perioda (2007-2008 i 2008-2009), tako da je na listi od 133 zemlje, zauzela tek 93. mesto. Od ostalih bivših republika SFRJ samo je Bosna i Hercegovina slabije rangirana od Srbije. Interesantno je istaći podatak da Crna Gora beleži uzlazni trend u poboljšanju vrednosti ovog indeksa. Za vrlo kratko vreme, Crna Gora je ostvarila veliki pomak sa 82. mesta na 62. mesto, što ukazuje da je ova zemlja u u značajnoj unapredila svoju konkurentnu poziciju.

Na sličan način može se izračunati i vrednost indeksa konkurentne pozicije. I ovde je potrebno identifikovati faktore koji su relevantni za jačinu konkurentne pozicije ciljnog preduzeća. Izdvojićemo tri dimenzije u okviru kojih možemo grupisati faktore konkurentnosti. Te dimenzije su: 1) prednosti diferenciranja; 2) prednosti u troškovima; 3) marketinške prednosti. Osnovni elementi po osnovu kojih se preduzeće može diferencirati u odnosu na svoje konkurente su kvalitet proizvoda, kvalitet usluge i imidž brenda. Troškovne prednosti se mogu ostvariti po osnovu sledećih kategorija troškova: troškova prodatih proizvoda, marketinških troškova, troškova transakcija. Konačno, faktori koji dovode do stvaranja marketinške prednosti su tržišno učešće, svesnost potrošača o brendu i distribucija.

U zavisnosti od delatnosti kojom se određeno preduzeće bavi, kao i karakteristika konkurentnog okruženja, određena dimenzija može imati veći značaj za kreiranje konkurentne pozicije u odnosu na ostale dve dimenzije. U našem primeru, najveći značaj je dodeljen prednostima diferenciranja i prednostima u troškovima (po 40%), dok je marketinška efikasnost ocenjena kao determinanta slabijeg uticaja za izgrad-

<sup>1</sup> Detaljniji podaci o postupku konstrukcije ovog indeksa i ostvarenim skorovima različitih zemalja mogu se pogledati na sajtu Svetskog ekonomskog foruma (<http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Global%20Competitiveness%20Report/index.htm>)

**TABELA 3.** Indeks konkurentske pozicije

<b>Atraktivnost tržišta</b>					
Znatno ispod proseka (0)	Ispod proseka (20)	Neznatno ispod proseka (40)	Neznatno iznad proseka (60)	Iznad proseka (80)	Znatno iznad proseka (100)
<b>Prednosti diferenciranja</b>	<b>Koeficijent važnosti 40%</b>		<b>Relativna važnost</b>	<b>Rejting atraktivnosti</b>	<b>Skor atraktivnosti</b>
Kvalitet proizvoda			40%	80	32
Kvalitet usluga			30%	60	18
Reputacija			30%	80	24
			100%		74
<b>Prednosti u troškovima</b>	<b>Koeficijent važnosti 40%</b>		<b>Relativna važnost</b>	<b>Rejting atraktivnosti</b>	<b>Skor atraktivnosti</b>
Troškovi po jedinici			70%	40	28
Marketinški izdaci			20%	60	12
Transakcioni troškovi			10%	60	6
			100%		46
<b>Marketinške prednosti</b>	<b>Koeficijent važnosti 20%</b>		<b>Relativna važnost</b>	<b>Rejting atraktivnosti</b>	<b>Skor atraktivnosti</b>
Tržišno učešće			40%	40	16
Svesnost o brendu			30%	40	12
Distribucija			30%	20	6
			100%		34
<b>Indeks konkurentske pozicije = 40% x 74 + 40% x 46 + 20% x 34 = 29.6 + 18.4+6.8 = 55</b>					

**IZVOR:** Best, R. (2009), Market-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability, Pearson Education, Inc., New Jersey, str.379.

nju snažne konkurentske pozicije (20%). Slično postupku izračunavanja indeksa atraktivnosti tržišta, i ovde je potrebno da se utvrdi relativna važnost svakog pojedinačnog faktora za dimenziju kojoj je on dodeljen, kao i rejting atraktivnosti tog faktora. Množenjem ova dva koeficijenta, dobijamo skor atraktivnosti datog faktora. Na kraju, sabiranjem skorova atraktivnosti sve tri dimenzije konkurentnosti, ponderisanih koeficijentima važnosti datih dimenzija, izračunava se vrednost indeksa konkurentske pozicije preduzeća. U našem primeru vrednost indeksa iznosi 55 bodova što se može oceniti kao prosečna pozicija u odnosu na ostale konkurente na datom tržištu (tabela 3).

#### 4. REZULTAT VREDNOSTI BREND A

Preduzeća koja u svom poslovanju neguju principe marketing orijentacije moraju kontinuirano težiti ka kreiranju i isporuci superiorne vrednosti svojim po-

trošačima. Superiorna je ona vrednost koja prevazilazi očekivanja potrošača ne samo u tekućim transakcijama, nego i u dugoročnom vremenskom periodu. Ova vrednost odražava nešto što potrošači žele, ali što ne mogu naći kod ostalih konkurenata u grani. Reč je o vrednosti koju konkurenti jako teško kopiraju, zbog čega ona predstavlja izvor održive konkurentske prednosti.

Koncept vrednosti za potrošače doživeo je određenu evoluciju, kada je reč o načinu njegovog shvatanja od strane organizacija. U početku, firme su smatrale da jedino kvalitet proizvoda i njegova cena čine osnovne komponente vrednosti. Kasnije ovo shvatanje doživljava izvesne promene, tako da se sve veća pažnja posvećuje uslugama kao značajnom elementu vrednosti. Međutim, marketinški orijentisane firme nisu se dugo zadržale na ovakvom načinu posmatranja vrednosti, jer su istraživanja brzo pokazala da potrošači ne kupuju proizvod ili uslugu, nego korist, od-

nosno rezultat koji dati proizvod ili usluga pruža. Da bi se adekvatan rezultat isporučio kupcu, preduzeće mora ostvariti visok nivo kvaliteta procesa. Zato, savremeno marketinški orijentisano preduzeće posmatra vrednost za potrošača kao višedimenzionalni koncept čije su osnovne komponente rezultati korišćenja proizvoda, kvalitet procesa, cena proizvoda i troškovi kupčevog pristupa proizvodu (Heskett, 2003, str. 47).

Možemo konstatovati da je vrednost brenda važan instrument kreiranja satisfakcije i lojalnosti potrošača. Pri tome, ističu se tri dimenzije ove vrednosti. To su kognitivna vrednost (objektivna i racionalna potrošačeva percepcija kvaliteta, cene i pogodnosti koje brend pruža), emocionalna vrednost (subjektivna i iracionalna potrošačeva percepcija brenda koja se javlja kao odraz njegovih osećanja i familijarnosti sa brendom) i vrednost zadržavanja koja se bazira na broju ponovljenih kupovina brenda od strane datog potrošača (Gummesson, 2008, str. 264).

Preduzeća moraju permanentno tragati za izvorima vrednosti brenda. U tom kontekstu, potrebno je identifikovati snage i slabosti brenda u odnosu na konkurentske brendove. Tehnike skaliranja predstavljaju veoma korisne instrumente za izračunavanje skora vrednosti brenda. Ovim putem se procenjuje konkurentska pozicija ciljnog preduzeća kroz direktno poređenje sa rivalima u grani. Naravno, vrednost brenda je dinamički koncept, zbog čega je neophodno da se analize sprovode u sukcesivnim intervalima vremena. Na ovaj način se prati pozicija brenda na određenom tržištu u smislu njenog poboljšanja ili pogoršanja, ali se takođe sagledavaju promene u jačini uticaja pojedinih determinanti vrednosti brenda. Konačno, marketari ovim putem mogu identifikovati one attribute koji čine snagu, ili slabost, datog brenda. Reč je o veoma korisnim analizama budući da je pre

samog preuzimanja, neophodno proceniti vrednost brenda ciljnog preduzeća.

Rezultat vrednosti brenda se javlja kao razlika preimućstava i problema sa kojima se brend može suočiti. Možemo identifikovati pet ključnih faktora koji stvaraju preimućstvo brenda u odnosu na konkurente (Davis, 2007, str. 238). To su:

- svest potrošača o brendu – koliki je stepen svesnosti potrošača o brendu, njegovim karakteristikama i pogodnostima koje on nudi;
- tržišno liderstvo – koliko je tržišno učešće datog brenda;
- reputacija brenda – da li je kompanija percipirana kao isporučilac superiornog kvaliteta;
- relevantnost brenda – da li je brend značajan za targetirane potrošače;
- lojalnost brendu – da li potrošači kupuju brend tokom dužeg vremenskog perioda?

Svaka kompanija može uporediti svoje brendove, ali i brendove ciljnog preduzeća sa prosečnim rivalom u grani na osnovu navedenih faktora. Rezultat preimućstva brenda po osnovu svakog faktora kreće se od 0 do 20, zbog čega ukupan rezultat može maksimalno iznositi 100 bodova. Rezultat od 100 bodova ukazuje na superiornost brenda u odnosu na prosečnog rivala u grani (tabela 4).

Na sličan način, marketari mogu proceniti i sposobnost brenda da se izbori sa određenim problemima, tj. opasnostima (tabela 5). I u ovom slučaju, procena se sprovodi u odnosu na prosečnog rivala u grani. Identifikovaćemo sledećih pet opasnosti po brend (Davis, 2007 str. 239):

- nezadovoljstvo potrošača – koliko često potrošači podnose žalbe i koliki je stepen njihovog nezadovoljstva;

**TABELA 4.** Preimućstva brenda

Preimućstva brenda	Znatno ispod proseka (0)	Ispod proseka (5)	Oko proseka (10)	Iznad proseka (15)	Top rezultati (20)	Skor preimućstva brenda
<b>Svest o brendu</b>						
<b>Tržišno liderstvo</b>						
<b>Reputacija</b>						
<b>Relevantnost brenda</b>						
<b>Lojalnost brendu</b>						
<b>Total</b>						

**IZVOR:** Davis, J. (2007), *Measuring Marketing*, John Wiley & Sons, Chichester, str. 238.

TABELA 5. Opasnosti za brend

Preimućstva brenda	Znatno ispod proseka (0)	Ispod proseka (5)	Oko proseka (10)	Iznad proseka (15)	Top rezultati (20)	Skor opasnosti za brend
Dissatisfakcija potrošača						
Negativne asocijacije						
Manjkavosti proizvoda						
Parnice i bojkoti						
Sumnjiva poslovna praksa						
<b>Total</b>						

IZVOR: Davis, J. (2007), *Measuring Marketing*, John Wiley & Sons, Chichester, str. 239.

- negativne asocijacije – da li je brend percipiran u očima javnosti kao nepopularan i neprijatan;
- manjkavosti proizvoda i usluga – da li je nizak kvalitet proizvoda;
- parnice i bojkoti – da li se brend suočavao sa nekim legalnim problemima;
- sumnjiva poslovna praksa – da li se za brend vezuje nizak stepen socijalne odgovornosti?

Na kraju, marketar može izmeriti rezultat vrednosti brenda (rezultat preimućstva – rezultat opasnosti). Ovaj skor je koristan pokazatelj konkurentske pozicije ciljnog preduzeća u grani. Skor vrednosti brenda je obično veoma visok kod onih kompanija koje su marketinški orijentisane i društveno odgovorne. Vrlo je važno da kompanije prilikom sprovođenja svojih marketinških strategija vode računa i o društvenim interesima. Preduzeća imaju posebnu odgovornost u oblasti zaštite svojih potrošača. Ovo nije samo etičko pitanje, jer ovakav pristup poslovanju poboljšava imidž preduzeća u očima javnosti i omogućuje mu da stekne prepoznatljivu i održivu konkurentsku prednost.

## 5. INDEKS SATISFAKCIJE POTROŠAČA

Merenje satisfakcije potrošača je koristan postupak za procenu jačine tržišne pozicije ciljnog preduzeća. Na ovaj način se ispituje snaga odnosa između ciljnog preduzeća i njegovih potrošača, čime se utvrđuje da li ciljno preduzeće poseduje stabilnu bazu zadovoljnih i lojalnih potrošača. Potrošači se nalaze u centru ukupne poslovne aktivnosti marketinški orijentisanog

preduzeća. Svojim ponašanjem u procesu kupovine, oni opredeljuju obim prodaje i profit preduzeća. Preduzeća moraju biti fokusirana na potrebe i želje svojih potrošača. Prilikom merenja satisfakcije potrošača, u analizu se mogu uključiti i konkurenti iz grane.

Indeks satisfakcije potrošača (Customer Satisfaction Index – CSI) je značajan pokazatelj zadovoljstva potrošača i tržišnih performansi preduzeća. CSI je dinamički indikator. To znači da je neophodno da se vrednost ovog indeksa sukcesivno prati (npr. jednom godišnje). Sagledavanjem serije podataka o vrednostima CSI-a, mogu se utvrditi trendovi u zadovoljstvu potrošača. Reč je o veoma značajnoj analizi budući da rezultati sprovedenih istraživanja u SAD govore da se na osnovu vrednosti ovog indeksa može projektovati stanje na tržištu hartija od vrednosti, kao i prihodi preduzeća. Američki indeks satisfakcije potrošača je i prilično precizan prognozer kretanja bruto domaćeg proizvoda i lične potrošnje, zbog čega on ima i veliki makroekonomski značaj. S obzirom na visoku moć predviđanja određenih trendova, značajno je da se vrednost CSI-a ciljnog preduzeća analizira i tokom sprovođenja procesa *due diligence*.

Postoji nekoliko alternativnih postupaka izračunavanja vrednosti indeksa satisfakcije potrošača. Najjednostavniji način je da se indeks prikaže u vidu aritmetičke sredine svih atributa relevantnih za poslovanje preduzeća (npr. povoljnost cena, širina asortimana, uređenost parkinga i sl.) ocenjenih od strane potrošača. Za potrebe ovakvih merenja, najčešće se koristi desetostepena numerička skala. Ipak, ovakav način merenja CSI-a ne predstavlja baš optimalno rešenje, budući da nemaju svi atributi isti značaj za potrošačev

TABELA 6. Kalkulacija težine faktora

	Skor važnosti	Težina faktora
Lokacija	9.4	13.70%
Širina asortimana	9.2	13.41%
Visina cena	9.1	13.27%
Kvalitet proizvoda	8.9	12.97%
Vreme čekanja u redu	8.5	12.39%
Ljubaznost osoblja	8.3	12.10%
Uređenost parkinga	7.9	11.52%
Izled prodavaca	7.3	10.64%
<b>Ukupno</b>	<b>68.6</b>	<b>100%</b>

**IZVOR:** Hill, N., Alexander, J. (2006), Handbook of customer satisfaction and loyalty measurement, Gower Publishing Limited, Hampshire, str. 161.

izbor određenog brenda. Zbog toga je bolje da se u analizu uključi i sistem ponderisanja, tj. da se svakom atributu dodeli odgovarajući skor važnosti (Vavra, 2002, str. 192.)

U tabelama 6 i 7 prikazan je postupak kalkulacije indeksa satisfakcije potrošača. Kao što se u tabelama može videti, postupak zahteva da potrošači prvo ocene važnost pojedinih faktora za njihov izbor proizvoda u procesu kupovine, a zatim i da iskažu stepen zadovoljstva datim faktorima u slučaju konkretnog preduzeća (npr. maloprodajnog objekta). Zatim se dobijeni rezultati važnosti pretvaraju u procenete u zavisnosti od njihove težine (tabela 6). Izračunavanje težine faktora je važan korak u kalkulaciji CSI-a, budući da se zahvaljujući ovim procentima rezultati satisfakcije pojedinačnih atributa mogu ponderisati (tabela 7). Na taj način dobija se ukupan ponderisani skor koji se množi brojem 10, čime se izračunava vrednost indeksa satisfakcije potrošača. U našem primeru vrednost CSI-a iznosi 84.1 (Hill, 2006, str. 160-162).

Za merenje satisfakcije potrošača može se koristiti i nešto drugačija metodologija. Naime, predstavnici CFI grupe (Claes Fornell International Group) razvili su nekoliko modela (kao što su švedski model, američki model, norveški model) koji se koriste ne samo za izračunavanje indeksa satisfakcije potrošača, nego i za utvrđivanje uzročno-posledičnih odnosa između varijabli koje dovode do satisfakcije ili se javljaju kao njihovi outputi. Iako se modeli u određenoj meri međusobno razlikuju, oni imaju i puno sličnosti. U većini modela, kvalitet, cena, vrednost, očekivanja, imidž, žalbe i lojalnost predstavljaju varijable koje se nalaze u korelacionom odnosu sa satisfakcijom, ali je njihov raspored različit u zavisnosti od toga koji se model

TABELA 7. Kalkulacija indeksa satisfakcije potrošača

	Skor satisfakcije	Težina faktora	Ponderisani skor
Lokacija	9.2	13.70%	1.26
Širina asortimana	7.9	13.41%	1.06
Visina cena	8.8	13.27%	1.17
Kvalitet proizvoda	9.1	12.97%	1.18
Vreme čekanja u redu	7.4	12.39%	0.92
Ljubaznost osoblja	7.7	12.10%	0.93
Uređenost parkinga	8.6	11.52%	0.99
Izled prodavaca	8.5	10.64%	0.90
Ponderisani prosek		8.41	8.41
<b>Ukupno</b>			<b>84.1%</b>

**IZVOR:** Hill, N., Alexander, J. (2006), Handbook of customer satisfaction and loyalty measurement, Gower Publishing Limited, Hampshire, str. 161.

primenjuje. Tako npr. u švedskom modelu, vrednost i očekivanja potrošača su varijable koje prethode satisfakciji, dok se žalbe i lojalnost javljaju kao posledice satisfakcije. Svaka od ovih varijabli meri se preko nekoliko parametara koji se mogu prikazati u vidu skala pitanja u upitnicima. Pri tome, ispitanici svoje stavove iskazuju na desetostepenoj numeričkoj skali (Johnsson et al, 2001, str. 221).

U skladu sa konstrukcijom američkog (American Customer Satisfaction Index) i norveškog modela (Norwegian Customer Satisfaction Barometer), satisfakcija se meri preko sledeća tri parametra (Maričić, 2002, str. 469):

- satisfakcija u odnosu na očekivanja;
- satisfakcija u odnosu na idealni proizvod u grani;
- ukupna satisfakcija.

Da bi se izračunala vrednost indeksa satisfakcije potrošača (koja se kreće u rasponu 0-100 bodova), potrebno je da potrošači ocene svaki od navedenih parametara za određeni proizvod (ili preduzeće) na desetostepenoj numeričkoj skali. Zatim, CFI grupa dodeljuje svakom parametru odgovarajući ponder u zavisnosti od konkretne delatnosti kojom se preduzeće bavi i regiona u kojem posluje. Time se CSI prikazuje u vidu ponderisanog skora u kojem je sadržan ne samo stepen satisfakcije potrošača, već i relativna važnost svakog pojedinačnog parametra. Osim ovog pristupa, CSI se može izračunati i preko sistema jednakih pondera koji se dodeljuju svakom parametru. U ovom slučaju, za kalkulaciju CSI-a može nam poslužiti

ti sledeća formula ([www.deed.state.mn.us/customer-survey/csi.htm-11k](http://www.deed.state.mn.us/customer-survey/csi.htm-11k)):

$$CSI = ((\text{pitanje 1} - 1) / 9 \times 33,3) + ((\text{pitanje 2} - 1) / 9 \times 33,3) + ((\text{pitanje 3-1}) / 9 \times 33,3).$$

Navedena formula koju koristi Departman za ekonomski razvoj i zapošljavanje iz Minesote predstavlja korisno metodološko rešenje u situacijama kada istraživači nisu u potpunosti sigurni kako da odrede pondere koji se pridodaju parametrima za merenje satisfakcije. Naime, iako su pitanja putem kojih se meri satisfakcija u ACSI modelu javno dostupna, za korišćenje težinskih koeficijenata koji se dodeljuju parametrima satisfakcije potrebno je posedovanje licence od strane Univerziteta u Mičigenu. Zbog toga se često dešava da se istraživači odlučuju za primenu sistema jednakih pondera.

Na kraju, važno je pomenuti da Srbija još uvek nema svoj nacionalni indeks satisfakcije potrošača. Potreba za uvođenjem nacionalnog indeksa satisfakcije potrošača javlja se zbog činjenice da je u pojedinim zemljama, kao što je SAD, kretanje vrednosti indeksa satisfakcije već duži niz godina korelirano sa kretanjem bruto domaćeg proizvoda i lične potrošnje. Na osnovu vrednosti ACSI indeksa, mogu se uspešno predviđati i finansijske performanse kompanija uključenih u istraživanje. Jasno se može zaključiti da bi uvođenje srpskog indeksa satisfakcije potrošača bilo veoma značajno za analizu konkurentnosti, ne samo na nivou nacionalne ekonomije, nego i na nivou grana i samih preduzeća.

## ZAKLJUČAK

Jedan od glavnih razloga neuspeha velikog broja preuzimanja jeste nedovoljna priprema preduzeća za obavljanje datog procesa. Donošenje odluke o preuzimanju je kompleksan proces sa rastućim brojem problema. Otuda je bitno posvetiti pažnju pripremnim aktivnostima, a pre svega procesu *due diligence*, odnosno detaljnoj analizi ciljnog preduzeća. Procenjujući, u okviru *due diligence*, kako će preuzimanje uticati na efikasnost internog poslovnog procesa i kreiranje novih sposobnosti, obezbeđuje se realizacija onih preuzimanja koja mogu doprineti ostvarivanju strateških ciljeva i povećanju vrednosti za akcionare. Iako se tradicionalno proces *due diligence* fokusirao na finansijska i pravna pitanja, u novije vreme opseg aktivnosti ovog procesa je proširen uključivanjem i određenih marketinških analiza. Ove analize mogu se

obaviti kroz dve faze. Prva faza odnosi se na široku procenu oblasti u kojima preuzimanje može povećati marketing efikasnost. Cilj je sagledati da li će nakon integracije postojati duplirani marketinški resursi i utvrditi mogućnost ostvarivanja potencijalnih koristi, odnosno marketinških dobitaka. Druga faza obuhvata dobijanje tržišnog profila ciljnog preduzeća, analiziranjem njegove konkurentske pozicije, vrednosti brenda, satisfakcije potrošača i sl.

Procena atraktivnosti tržišta predstavlja jedan od inicijalnih koraka prilikom donošenja odluka o preuzimanju ciljnog preduzeća. Indeks atraktivnosti tržišta ukazuje preduzeću na stanje i potencijal određenog tržišta. Da bi preduzeće opstalo na targetiranom tržištu, neophodno je da se permanentno sprovodi skeniranje jačine određenih faktora koji deluju na njemu. U tom kontekstu, potrebno je da se proceni i snaga konkurentske pozicije u odnosu na prosečnog rivala u grani.

Naročito je važno sagledati vrednost brenda ciljnog preduzeća, budući da jak brend može biti jedan od osnovnih razloga za preuzimanje preduzeća. Naravno, potrebno je i da se ispitivanjem percepcije potrošača proceni da li proces preuzimanja može imati određena negativna dejstva na vrednost brenda ciljnog preduzeća. Potrošači su centralni aspekt tražnje preduzeća. Na osnovu vrednosti indeksa satisfakcije, može se analizirati kvalitet odnosa između preduzeća i potrošača. S tim u vezi, neophodno je da se utvrdi i važnost pojedinih atributa za potrošačev izbor određenog brenda. Navedene analize se nikako ne smeju završiti nakon okončanja procesa preuzimanja. Naime, ovo su dinamičke analize koje se sukcesivno moraju sprovoditi jer je njihov osnovni cilj stvaranje profitabilnih lojalnih potrošača.

Satisfakcija potrošača je važna karika u lancu stvaranja profita na dugi rok. Rezultati brojnih istraživanja govore da, kratkoročno posmatrano, satisfakcija prvenstveno implicira nameru potrošača za ponovnom kupovinom proizvoda, dok je veoma diskutabilan smer i intenzitet korelacije između satisfakcije i profita. Međutim, ukoliko je preduzeće uspešno u svojim nastojanjima da održava i poboljšava visoku vrednost indeksa satisfakcije potrošača tokom vremena, rastu šanse za unapređenje odnosa sa potrošačima. Time se od zadovoljnog stvara lojalan potrošač. Satisfakcija je samo privremeno stanje osobe koje je potrebno prevesti u trajnu lojalnost. Lojalni potrošači predstavljaju vrednu imovinu preduzeća i oni čine temelj za kreiranje dugoročne profitabilnosti. Njihova vrednost se ne ogleda samo u novcu koji daju preduzeću, nego i u visokom stepenu spremnosti za pozitivnom usme-

nom propagandom. Zbog toga je bitno da se uporedo sa izračunavanjem vrednosti indeksa satisfakcije potrošača, prati i stopa zadržavanja potrošača. Ova stopa pomaže menadžerima da lakše procene dužinu trajanja „životnog veka“ potrošača.

Jasno se vidi da je neophodno da se osim merenja satisfakcije potrošača, kontinuirano prati i stepen njihove lojalnosti. U tom kontekstu, veliki doprinos pružaju nacionalni modeli indeksa satisfakcije potrošača, koji osim satisfakcije mere i ostale varijable koje se sa

njom nalaze u korelacionom odnosu. Ovim putem, lojalnost se može meriti preko većeg broja parametara kao što su: namera za ponovnom kupovinom; spremnost preporuke; učešće u kupovini (engl. share of wallet), tolerancija u pogledu povećanja/smanjenja cena. Kontinuiranim sprovođenjem navedenih merenja, preduzeća čine važan korak ka razvoju dugoročnih odnosa sa potrošačima i stvaranju dugoročne profitabilnosti.

## Reference:

1. Adolph G., Buchanan I., Hornery J., Jackson B., Jones J., Kihlstedt T., Neilson G., Quarls H. (2001), *Merger Integration: Delivering on the Promise*, Booz Allen & Hamilton
2. Angwin D. (2001), „Mergers and Acquisitions across European Borders: National Perspectives on Preacquisition Due Diligence and the Use of Professional Advisers”, *Journal of World Business*, No. 36(1), pp. 32-57.
3. Best R. (2009), *Market-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability*, Pearson Education, Inc., New Jersey
4. Davis J. (2007), *Measuring Marketing*, John Wiley & Sons, Chichester
5. Gummesson E. (2008), *Total Relationship Marketing*, Elsevier, Amsterdam
6. Harbison R.J., Viscio J.A., Asin T.A., (1999), *Making Acquisitions Work: Capturing Value After the Deal, Fourth in a Series of Viewpoints on Alliances*, Booz Allen & Hamilton Inc., pp.1-20.
7. Heskett J., Sasser E., Schlesinger L., (2003), *The value profit chain*, THE FREE PRESS, New York
8. Hill N., Alexander J., (2006), *Handbook of customer satisfaction and loyalty measurement*, Gower Publishing Limited, Hampshire
9. Johnson M., Gustafsson A., Andreassen T., Lervik L., Cha, J., (2001), „The evolution and future of national customer satisfaction index models”, *Journal of Economic Psychology*, vol. 22, pp. 217-245.
10. Kelly J., Cook C. and Spitzer D., (1999), *Mergers & Acquisitions: Global Research Report*, KPMG, pp.1-21.
11. Maričić B., (2002), *Ponašanje potrošača*, Savremena administracija, Beograd
12. Michael E.S., Frankel, J., (2005), *Mergers and Acquisitions Basics – The Key Steps of Acquisition Divestitures and Investments*, Wiley & Sons Inc.
13. Minesota Department of Employment and Economic Development., (2008), *How We Measure Satisfaction*, [www.deed.state.mn.us/customersurvey/csi.htm-11k](http://www.deed.state.mn.us/customersurvey/csi.htm-11k) (pristupljeno: 10.10.2008).
14. Tripodo G., Dazzi N., (1995), „Market Attractiveness of Developing Countries”, *Socio-Econ. Plann. Sci.* Vol. 29, No. 4, Elsevier, Amsterdam, pp. 287-303.
15. Vavra, T., (2002), *Customer Satisfaction Measurement Simplified*, ASQ Quality Press, Milwaukee
16. Weber, J., Dholakia, U., (2000), „Including Marketing Synergy in Acquisition Analysis: A Step-Wise Approach”, *Industrial Marketing Management* 29, pp. 157-177.
17. World Economic Forum, *The Global Competitiveness Report 2009-2010*, <http://www.weforum.org/pdf/GCR09/GCR20092010fullrankings.pdf> (pristupljeno: 18.03.2010.).
18. World Economic Forum, *The Global Competitiveness Report 2008-2009*, <http://www.weforum.org/pdf/GCR08/GCR08.pdf> (pristupljeno:18.02.2010.)

## Summary:

---

### Marketing Indicators of Market Attractiveness and of Target Company Competitiveness

Veljko Marinković, Slađana Savović

This paper deals with analysis of market and competitive position company during takeover process. Important preparatory activity is detailed scanning and researching market performance of the company. During the market analysis, the values of several important indicators must be considered. In the very beginning, it is necessary to index the specific market attractiveness. Then, the research center is moved to measuring of competitive position index value. Very important indicator of company market

position strength is the customer satisfaction index. High value of this index, which is maintained or improved in successive time intervals, strengthens the bond between a company and customers implicating a series of positive effects in long terms.

**Key words:** market attractiveness, competitive position index, brand value, customer satisfaction index, takeover process.

#### Kontakt:

**Veljko Marinković**

e-mail: vmarinkovic@kg.ac.rs

**Slađana Savović**

e-mail: ssladjana@kg.ac.rs

Ekonomski fakultet Kragujevac