

Časopis za marketing teoriju i praksu
Quarterly Marketing Journal

marketing®

VREDNOST BREND ZA POTROŠAČE I PREDUZEĆA

Brand values for consumers and companies

Saša Veljković, Aleksandar Đorđević

ESENCIJALNI ELEMENTI I STRUKTURA UGOVORA O MASTER FRANŠIZINGU- KAKO SAČINITI DOBAR NACRT UGOVORA ?

The essential elements and the legal structure of master franchise agreement – how to draft a good contract?

Tamara Milenković Kerković

KORPORATIVNA DRUŠTVENA ODGOVORNOST I ZNAČAJ NJENE PROMOCIJE

Corporate social responsibility and the significance of its promotion

Dobrinka Veljković, Daliborka Petrović

USPOSTAVLJANJE MEĐUSEKTORSKIH PARTNERSTAVA, OKVIR ZA JAČANJE KONKURENTNOSTI TURIZMA SRBIJE

Intersectoral partnership constitution, framework for Serbian tourism competitiveness growth

Vaso Jegdić, Marković Dragan

REVOLUCIONARNI POSLOVNI TRENDovi U UPRAVLJANJU LANCIMA SNABDEVANJA

Revolutionary business trends in supply chain management

Veljko Mijušković

MEĐUZAVISNOST MARKETINŠKE I FINANSIJSKE STRATEGIJE PREDUZEĆA

Interdependence of an enterprise's marketing and financial strategies

Danijela M. Ivkov

PRIKAZ KNJIGE „Trgovinski marketing”

Review of the book “Trade Marketing”

Zoran Bogetić

Godina / Volume 41

Broj / Issue 1

ISSN 0354-3471

UDC 339+658

Ulrich ID 1788176

COBISS.SR-ID 749828



Sigurna trojka!

Izuzetna ponuda životnog osiguranja

Nova ponuda UNIQA osiguranja donosi Vam još tri poena! Ukoliko u periodu od 15. septembra 2010. do 15. januara 2011. zaključite **ŽIVOTNO OSIGURANJE**, UNIQA Vam poklanja:

- popust od 25 € na polisu osiguranja života
- popust od 50% na osiguranje domaćinstva
- MeteoUNIQA - BESPLATAN servis upozorenja na vremenske nepogode



Dostupno u svim poslovnicama UNIQA osiguranja i Raiffeisen banke.

A photograph of a family of three—a man, a woman, and a young girl—standing together in a gymnasium. The man is in the center, wearing a dark blazer over a white shirt. The woman is on the left, wearing a colorful floral dress. The young girl is on the right, wearing a pink long-sleeved shirt and holding a gold medal around her neck. They are all smiling at the camera. In the background, other people are visible, some sitting on bleachers.

+ BONUS nagradna igra
u kojoj možete osvojiti:

1. Ford Fiestu,
2. porodični vikend u Beču i
3. ski vikend na Kopaoniku!

www.uniqua.rs • 011 20 24 100

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

FOUNDER

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

GLAVNI I ODGOVORNI UREDNIK

EDITOR-IN-CHIEF

Dr Ljiljana Stanković

REDAKCIJA ČASOPISA

EDITOR BOARD

Dr Ljiljana Stanković, Ekonomski fakultet Niš
Dr Branko Maričić, Ekonomski fakultet Beograd
Dr Branko Rakita, Ekonomski fakultet Beograd
Dr Galjina Ognjanov, Ekonomski fakultet Beograd
Dr Suzana Salai, Ekonomski fakultet Subotica
Dr Hasan Hanić, Beogradska bankarska akademija
Dr Ognjen Bakić, FABUS, Univerzitet Educons, Sremska Kamenica
Dr Radoslav Senić, Ekonomski fakultet Kragujevac

Dr Tihomir Vranešević, Ekonomski fakultet Zagreb (Hrvatska)
Dr Boris Snoj, Ekonomsko-poslovni fakultet Maribor (Slovenija)
Dr Boris Tihi, Ekonomski fakultet Sarajevo (Bosna i Hercegovina)
Dr Nada Sekulovska, Ekonomski fakultet
Univerziteta Sveti Kiril i Metodije (Makedonija)
Dr Christian Dianoux, CEREFIGE - University of Paul Verlaine-Metz (Francuska)
Dr Dennis Wilcox, School of Journalism & Mass Communications,
San Jose State University (SAD)

SEKRETAR

JOURNAL ADMINISTRATION

Mr Jelena Filipović

REDAKCIJA ČASOPISA

EDITORIAL OFFICE

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

Objavljivalje 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.

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.

Časopis **MARKETING** je zvanična publikacija SeMA.

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.

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.

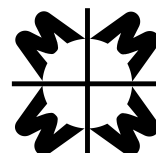
MARKETING Journal is the official publication of SeMA.

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





SADRŽAJ/CONTENTS

marketing®

ČLANCI/PAPERS

Vrednost brenda za potrošače i preduzeća.	3
<i>Brand Values for Consumers and Companies</i>	
Saša Veljković, Aleksandar Đorđević	
Esencijalni elementi i struktura ugovora o master franšizingu – Kako sačiniti dobar nacrt ugovora?	17
<i>The Essential Elements and the Legal Structure of Master Franchise Agreement – How to Draft a Good Contract?</i>	
Tamara Milenković Kerković	
Korporativna društvena odgovornost i značaj njene promocije	29
<i>Corporate Social Responsibility and the Significance of its Promotion</i>	
Dobinka Veljković, Daliborka Petrović	
Uspostavljanje međusektorskih partnerstava, okvir za jačanje konkurentnosti turizma Srbije 43	43
<i>Intersectoral Partnerships Constitution, Framework for Serbian Tourism Competitvness Growth</i>	
Vaso Jegdić, Marković Dragan	
Revolucionarni poslovni trendovi u upravljanju lancima snabdevanja	53
<i>Revolutionary Business Trends in Supply Chain Management</i>	
Veljko Mijušković	
Međuzavisnost marketinške i finansijske strategije preduzeća	61
<i>Interdependence of an Enterprise's Marketing and Financial Strategies</i>	
Danijela M. Ivkov	
PRIKAZ KNJIGE „Trgovinski marketing“ Lovreta, S., Petković, G., CID, četvrto izdanje	69
Zoran Bogetić	

Vrednost brenda za potrošače i preduzeća

Saša Veljković, Aleksandar Đorđević

Rezime: U savremenom poslovnom upravljanju koje karakteriše sve intenzivniji konkurentski pritisak marketing dobija sve dominantniju ulogu. Kompanije na tržištu su sve više izložene konkurentskom pritisku usled rasta broja ponuđača i supstitutivnih proizvoda na domaćem tržištu i rastu inostrane konkurencije usled globalizacije svetske ekonomije. Od uspešnosti upotrebe marketinških alata u najvećoj meri zavisi ostvarenje očekivanih finansijskih efekata, kao i opstanak kompanija na tržištu na srednji i dugi rok. Brend je koristan marketinški alat koji u savremenim uslovima poslovanja predstavlja značajan izvor konkurentске prednosti. Koncept i suština brenda poslednjih godina su značajno promenjeni u odnosu na period od pre dvadeset i više godina. Na brend se ne gleda više samo kao na marku ili znak, već na alat koji kreira vrednost za potrošače i značajno doprinosi poboljšanju konkurentске pozicije kompanije na tržištu. U procesu izgradnje brenda potrebno je poći od elemenata koji utiču na kreiranje vrednosti za potrošače i dosledno primenjivati mehanizme kako bi se funkcija brenda bila u funkciji poslovanja i omogućila kompanijama ostvarivanje maksimalnih efekata u pogledu rasta konkurentске prednosti. Istovremeno je bitno, zbog analize finansijske isplativosti investicija u izgradnju brenda, sagledati i uticaje brenda na finansijske performanse kompanije. Cilj rada je da ukaže na ulogu, značaj i pojam brenda u savremenom marketingu, istakne ulogu i način kreiranja vrednosti za potrošače uz pomoć brenda što doprinosi poboljšanju konkurentске pozicije i ukaže na uticaj brenda na finansijske performanse kompanija.

Ključne reči: brend, potrošač, vrednost brenda, funkcije brenda, ponašanje potrošača

UVOD

Marka proizvoda, u smislu naziva odnosno imena, prvenstveno proizvoda, ali i kompanija, usluga i drugih pojava oblika, u upotrebi je od davnina. Prvobitna uloga bila je da se određeni proizvodi izdvajaju i razlikuju od drugih, da se obezbedi prepoznatljivost i lakša identifikacija. Za marku se može reći da faktički postoji od kada postoji i tržište. Smatra se da je prvi put uvedena u antičko doba, u predelu Mediterana, pre svega u staroj Grčkoj i Rimu, kao i u Etruriji (Clifton, R. Et al., 2009, pp. 13-14). Prve forme bile su povezane sa obeležavanjem proizvoda, što se odnosilo pre svega na obeležavanja na grnčariji, o čemu postoje sačuvani dokazi. Prevashodni cilj bio je zaštita kupaca od loše kupovine. Danas postoji čitav niz funkcija, a marke (brendovi) su od načina obeležavanja određenih proizvoda postale neizostavni deo svakodnevnog života ljudi, utičući na njih na različite načine. Što se same reči tiče, popularni naziv *brand* tj. *brend*¹, vodi poreklo od stare skandinavske reči *brandr*.²

Postoje različite definicije marke (brenda). Jedna od najšire prihvaćenih u literaturi je ona koju je dalo *Američko udruženje za marketing* (AMA): „Marka (brend) je ime, termin, znak, simbol ili oblik, ili njihova kombinacija, sa namerom da identifikuje proizvode ili usluge jednog ili grupe prodavaca, i da ih diferencira od konkurentskih (proizvoda i usluga).“ (Keller, K. L., 2003, p. 3)

Međutim, ako kompanija tretira brend samo kao ime, onda je u potpunosti promašena svrha. Brend ima za cilj da pokaže sve dimenzije razvoja odnosa između potrošača i konkretnog preduzeća/proizvoda/usluge. To znači da brend sa sobom nosi duboki set mišljenja i asocijacija, odnosno on mora da pruži određenu dopunsku vrednost potrošaču. Zato je potrebno proširiti napred navedenu definiciju, te dodati određene elemente koji ga čine uspešnim na tržištu. Stoga se može reći da brend predstavlja način na koji potrošač vidi, opaža i razume konkretnu marku (brend)

¹ *Brand* se izgovara kao *Brend* ne samo u engleskom govornom području već i u stručnim krugovima i svakodnevnom govoru u različitim delovima sveta, pa i u Srbiji.

² Reč *brandr* su stari Skandinavski narodi upotrebljavali u značenju „spaljivanje, spaliti“, tako da je reč *brand*, u anglo-saksonskom govoru izvedena iz te reči, i u početku je označavala proces obeležavanja stoke kojom su farmeri „brendirali“ svoju živu imovinu, kako bi razlikovali jedno stado od drugog, sprečili krađu itd. Vremenom se termin raširio i za druge vidova obeležavanja, tj. brendiranja ili markiranja proizvoda i usluga. Prema više izvora, videti npr. Clifton R. et al, 2009, p. 13.

u svim dimenzijama. Pri tome je od ključnog značaja kakav imidž ima posmatrani brend, odnosno na koji način je pozicioniran u svesti potrošača. (Veljković, S., 2009, str. 280-281)

Pored složenosti samog koncepta, mora se voditi računa i o različitim pojavnim oblicima brenda. Najopštije posmatrano, brend se može javiti u vidu brenda proizvoda (robne marke), brenda usluga i korporativnog brenda, ali se u praksi sve više javljaju, te su stoga i predmet izučavanja, tzv. privatne, tj. trgovinske marke, uz nezaobilazno posmatranje imidža zemlje porekla (odnosno uticaja zemlje porekla na imidž brenda). Osim toga u novije vreme se brendiraju i *on-line* proizvodi i usluge, osobe, mesta i organizacije, sport, umetnost i zabava (doživljaji), države i razne geografske lokacije, informacije, ideje i akcije itd (Keller L., Aperia T., Georgson M., 2008, str. 9-24).

Na osnovu navedenog proističe da se brendirati može gotovo sve. Brendirani svet postaje realnost, a od strane poslovnih ljudi se sve ovo shvata kao šansa i/ili opasnost za poslovanje i rezultate. Većina potrošača živi sa brendovima a neki razvijaju i viši nivo naklonosti (lojalnost) i personalizaciju. U isto vreme treba napomenuti da postoje i kritičari koji smatraju da je brendirani svet, naročito stvaran od strane velikih korporacija i poznatih svetskih (globalnih) brendova, u stvari uticaj na potrošača i atak na njegovu slobodu izbora, kao i uopšte na njegova osnovna prava slobodnog života.³ Poznati svetski brendovi stoga bivaju shvatani kao oličenje novog korporativnog imperijalizma. Samim tim su često u središtu akcija (i napada) antiglobalističkih organizacija.

Ne ulazeći u polemiku da li brendovi u većoj meri olakšavaju slobodu izbora i podižu kvalitet života ili suprotno tome guše mogućnost izbora i indirektno utiču na sputavanje ljudi i nagone ih da postaju materijalisti, na narednim stranama biće dat prikaz osnovnih izvora vrednosti brenda.

BREND I PONAŠANJE POTROŠAČA

Imati prestižan brend i verne potrošače cilj je kome teže svi učesnici na tržištu. Samo ime, tj. naziv koji služi da označi neki proizvod jeste jedna od funkcija

brenda, ali je stvarno značenje brenda za potrošača, njegov sistem vrednosti, položaj u društvu, njegovu ukupnu satisfakciju i mnogo toga drugog, daleko šire. Brend služi kako bi se vršila identifikacija kako proizvođa i usluga, tako i proizvođača (prodavaca). Međutim u isto vreme on često služi i za identifikaciju samih potrošača. Dakle, kao što je u uvodu rečeno, operacionalnije je proširiti gledanje na brend, i reći da on predstavlja način na koji potrošač vidi, opaža i razume određeni brend u svim njegovim dimenzijama. Kupovina poznatih i preferiranih brendova sa sobom nosi i smanjeni rizik od pogrešne kupovine, ali i uspostavljanja specifičnih emocionalnih odnosa prema brendu, „povezivanje“ sa drugim ljudima koji koriste isti brend itd. Iz toga proističe da je „vrednost plus“ koju potrošač dobija kupovinom određenog brenda, posledica čitavog niza pogodnosti, odnosno funkcija koje brend pruža potrošaču, a koji su i predmet dalje analize.

Svi ljudi se ne ponašaju isto pri donošenju odluka o kupovini određenog brenda. Zapaženo je u velikom broju slučajeva da se isti ljudi različito ponašaju u različitim situacijama. Ovo je posledica delovanja velikog broja internih i eksternih faktora. Da bi se moglo odgovoriti na koji način i zašto čovek kupuje određeni brend, potrebno je poći od osnovnih ciljeva, potreba i želja, koje osoba tom kupovinom želi da zadovolji.

U suštini ponašanja potrošača je želja za zadovoljenjem određenih potreba i motiva. Potrebe predstavljaju sve ono što izaziva fizičko i emocionalno nezadovoljstvo, što stvara unutrašnju tenziju, koju osoba oseća, i želi da je ublaži ili otkloni. Praktično su neograničene i u tom smislu zadovoljavanje potreba putem raznih proizvoda i usluga je osnovni uslov ljudskog opstanka. Kada potrošač postane svestan potrebe aktivira se motivacioni proces. Da bi se potrebe zadovoljile moraju biti prevedene u želju, a one se razlikuju od potreba po tome što su usmerene ka određenom predmetu ili objektu (odnosno određenom brendu). Ukoliko su zasnovane na realnoj kupovnoj moći tada se javljaju kao tražnja za određenim proizvodima, što prouzrokuje odgovarajuću akciju. Akcija kroz određeno ponašanje dovodi do ostvarenja cilja, odnosno zadovoljenja potrebe, što utiče na smanjenje tenzije, odnosno na satisfakciju potrošača. U krajnjoj instanci kupuje se određeni brend, za koji je potrošač uveren da će na najbolji način da doprinese zadovoljenju njegovih konkretnih potreba (želja). (opširnije: Maričić, B., 2008, str. 106-111)

Uzevši u obzir istorijski razvoj viđenja potrošača, dva autora su napravila presek, te je po njima, potro-

³ Jedan od najvećih kritičara jeste Naomi Klajn, koja je svoju knjigu *No Logo*, posvetila upravo borbi protiv uticaja velikih korporacija i globalnih brendova, a nazivi poglavlja I Nema prostora, II Nema izbora i III Nema posla, pokazatelj su stavova i razmišljanja nje, ali i celog antikorporacijskog pokreta, čija se osnovna poruka vidi u nazivu poslednjeg poglavlja, a ujedno i same knjige *Ne logo*, (opširnije Klajn, N., *Ne logo*, 2003.)

šač prošao više faza posmatranja od strane naučnika i praktičara, i to su sledeće faze (stadijumi razvoja):

- Marginalizovani potrošač (u vreme dok marketinška filozofija nije zavladovala, potrošač je posmatran kao neko kome nešto treba prodati, i ovaj pristup bio je dominantan u razvijenim zemljama sve do 50-ih godina XX veka);
- Statistički potrošač (50-ih godina XX veka, bum proizvodnje i prodaje uslovio je da se potrošači posmatraju u masi, kroz proseke i cifre koje su govorile o prodaji);
- Tajnoviti potrošač (60-ih godina XX veka, od pitanja „šta“ i „koliko“, što je bio cilj prethodne faze, prelazi se na „zašto“, te je ovo era motivacionih istraživanja i posmatranja potrošača kao jedinki, dominantna sve do 90-ih);
- Sofisticirani potrošač (potrošači su edukovani, dobro su informisani, ne posmatraju pasivno već reaguju, potrošač „je sudija“ svakoj marketinškoj aktivnosti, što je uslovilo da ovo bude razvijeno gledište 80-ih i 90-ih godina XX veka);
- Potrošač satelit (razvoj svetskih brendova i zavisnost potrošača od brendova su uticali da deo naučnika i praktičara posmatra potrošača kao nekoga ko se „vrti“ oko poznatih brendova, te da oni dominiraju potrošačima a ne obrnuto, tim pre što je sve postalo „brendirano“: državni organi, nacija, političke partije, maloprodavci, uslužne organizacije, javne ličnosti, proizvođači... i svi žele da stvore i ponude prestižne brendove – ovakvo mišljenje bilo je razvijeno od 90-ih godina XX veka do danas);
- Multiplikovani potrošač (postoje mišljenja, zasnovana na mnogobrojnim istraživanjima, da se sličnije ponašaju dva potrošača prilikom izbora istog brenda u istim uslovima, nego što se ponaša isti potrošač prilikom dve različite situacije). (Valentine, V., Gordon, W., 2000, pp. 187-192.)⁴

Najnovija faza posmatranja je vezana za potrošača u XXI veku, i potrošač nije ništa drugo do **osoba u potrazi za identitetom** i u tom smislu se ponaša u skladu sa načinom na koji želi da ga vide drugi u savremenom potrošačkom društvu. Osnova njegovog ponašanja je: „Ja sam ono što vi vidite da jesam.“ (Valentine, V., Gordon, W., 2000, p. 196.) Potrošač i brend više nisu dve fiksirane tačke, već su povezane

na različite načine kako bi potrošač ostvario navedeni osnovni cilj.

Prema jednom drugom viđenju, praćenje potrošačeve veze sa brendom, evoluiralo je vremenom i sa aspekta preduzeća mogu se definisati sledeće faze (Heding, T., Knudtzen, Ch., Bjerre, M., 2009, p. 1):

- Ekonomski pristup: brend kao deo tradicionalnog marketing miksa;
- Fokus na identitetu: brend povezan sa korporativnim identitetom;
- Pristup zasnovan na potrošačima: brend je povezan sa asocijacijama potrošača;
- Personalizovani pristup: posmatranje brenda kao živog bića;
- Pristup zasnovan na razvoju odnosa: brend se posmatra kao partner;
- Brend kao deo zajednice: brend je osnovna tačka društvene interakcije; i
- Pristup brendu kao delu kulture: brend je postao deo šireg kulturnog miljea..

Postoji i dosta drugih koncepata koji smatraju da su ključni ciljevi u kupovini (koji proističu iz opštih), povezani sa društvenim ciljevima. Naime, kroz kupovinu se iskazuju vrednosti potrošača, njegov imidž i njegov stil življenja, što je naročito vidljivo kod pojedinih kategorija proizvoda. Uloga društvenog okruženja vidljiva je i prilikom raznih događanja, koji u životima svake osobe utiču na kupovinu određenih brendova (venčanja, rođendani, slavlja...). O ovome su naučnici i praktičari vodili polemiku još pre skoro trideset godina. (O'Shaughnessy, J., 1987, pp. 13-17.)

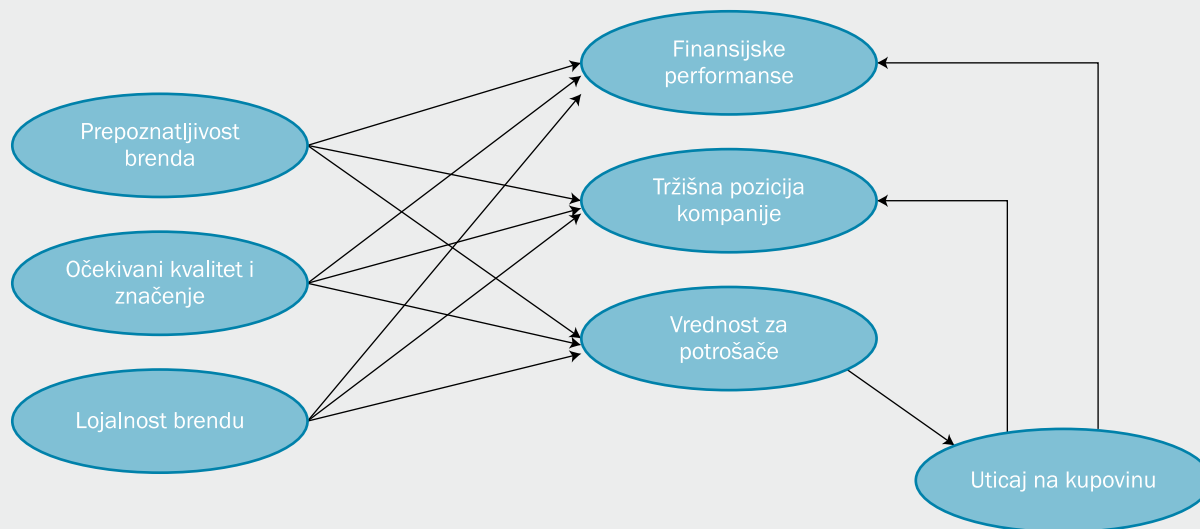
Ono što se može zaključiti je da su potrošači u svakom slučaju krajnje merilo vrednosti brenda. Od njih zavisi koji brendovi opstaju a koji nestaju sa tržišta. U isto vreme, očigledno je da brend ima različite uticaje na same potrošače, ali i na (vrednost) preduzeća i njegovo celokupno poslovanje.

DIMENZIJE I UTICAJI BRENDOVA

Brendovi značajno utiču na donošenje konačne odluke u kupovini proizvoda što navodi na zaključak da predstavljaju značajan izvor vrednosti za potrošače. U analizi značaja brendova u savremenom poslovnom upravljanju sa aspekta uticaja na potrošače u donošenju odluke o kupovini polazi se od analize dimenzija brendova (Keller, Aperia, Georgson, 2008, str 220 - 221). Osnovne dimenzije brendova prikazane su na slici 1.

⁴ I drugi naučnici su pravili presek dosadašnjih pravaca istraživanja potrošača, i to sa teoretskih i suštinskih pravaca istraživanja, videti Lehmann, D., (1999), „Section I: How do Customers and Consumers Really Behave? – Introduction“, *Journal of Marketing*, Special Issue, str. 14-18.

SLIKA 1. Dimenzije i uticaji brenda



IZVOR: Baldauf, Cravens, Binder, 2003. p. 222

Analiza relevantne literature autora iz oblasti brendiranja najznačajnijih svetskih autora *Aekera*, *Kellera*, *Kotlera* i dr. ukazuje da šematski prikazane dimenzije brendova predstavljaju svojevrsnu sintezu rezultata dugogodišnjih istraživanja značaja brendova za potrošače i analize uticaja brendova na donošenje konačne odluke o kupovini. Tri osnovne dimenzije brenda su prepoznatljivost, očekivani kvalitet i značenje i lojalnost brendu.:

- **Prepoznatljivost** (*brand awareness*) je jedan od ključnih ciljeva izgradnje brenda na šta ukazuje i definicija udruženja AMA (data u uvodu). Suština prepoznatljivosti je da brend ukazuje na diferentne karakteristike proizvoda u odnosu na konkurentske proizvode i da potrošači prepoznaju osnovne karakteristike;
- Očekivani kvalitet i značenje je druga dimenzija. Brendovi predstavljaju svojevrsnu garanciju da će proizvodi i/ili usluge ispuniti očekivanja potrošača u pogledu performansi proizvoda. Pored toga što predstavlja „garanciju“, kvaliteta brend predstavlja i statusni simbol u smislu imidža i značenja koje ima za potrošače koji koriste proizvod. Ova dimenzija brenda znatno utiče na zadovoljenje potreba psihološkog karaktera potrošača (Keller, Aperia, Georgson: 2008. p. 716) i odnose se na umanjenje rizika (finansijskog i socijalnog) i zadovoljenje potreba višeg reda (pripadnosti i samopotvrđivanja);

- **Lojalnost brendu** meri se verovatnoćom da će potrošači u narednom periodu koristiti proizvode koji pripadaju određenom brendu bez obzira na promene tržišnih okolnosti i marketinške napore konkurenata koji nude istu kategoriju proizvoda. Lojalnost brendu je dimenzija koju u najvećoj meri opredeljuju prethodne dve dimenzije. Na to ukazuje i jedno istraživanje prema kome u opredeljivanju najznačajniji uticaj na potrošače ima verovanje da se brend razlikuje od drugih proizvoda, a upravo ta razlika predstavlja garanciju kvaliteta. (Lindstrom: 2007, pp. 124-128).

Uticaji osnovnih dimenzija brendova prikazanih na slici 1 sa aspekta poslovnog upravljanja mogu da se posmatraju se iz dva ugla:

- **Uticaj iz ugla stvaranja vrednosti za potrošače** koji se sagledavaju kroz uticaj brendova na povećanje ukupne kreirane i isporučene vrednosti koje potrošači dobijaju kupovinom i korišćenjem proizvoda i usluga. Ovaj ugao posmatranja podrazumeva analizu u kojoj meri brendovi povećavaju vrednost za potrošače i utiču na rast obima kupovine ili omogućavaju povećanje cene obzirom da je povećavaju ukupnu sumu kreirane i isporučene vrednosti; i
- **Uticaj iz ugla stvaranja ekonomske vrednosti za kompanije**. Brend ima značajan uticaj na performanse kompanija koje se mere u nematerijalnoj vrednosti kompanija (*goodwill*). Kompanije koje

imaju najveću vrednost na tržištu svakako su one sa jakim i prepoznatljivim brendom. Na slici 1 jasno se uočava da stvaranje vrednosti za potrošača značajno utiče na stvaranje ekonomskih vrednosti za kompanije. Obim prodaje i ekonomska vrednost direktno su povezani sa potrošačima, imajući u vidu da je obim prodaje rezultat broja, a nematerijalna vrednost vezana za procenu dobiti, koje kompanija može da generiše u narednom periodu. Procena dobiti je velikim delom, pored *know-how*, vlasništva licenci, ekskluziviteta za pojedina tržišta i sl., vezana za jačinu brenda.

U novije vreme se sve više posmatra i **društvena vrednost brenda**. Ova vrednost počiva na visokoj sigurnosti i pouzdanosti brendova, i samim tim na pozitivnom uticaju na potrošače u ovom smislu (sigurnost i bezbednost). Osim toga brendovi utiču i na kreiranje novih radnih mesta, zaposlenost i opšte društveno blagostanje... Inovativnost, ali i briga za zdravlje i životnu sredinu, te mnogobrojne akcije na polju društvene odgovornosti, sama su neki od načina da brend ostvaruje i uvećava i svoju društvenu vrednost. Osim toga, brendovi su pokretači pozitivnih promena u društvu, kao i u globalnim razmerama. (Clifton R. et al, 2009, pp. 45-60)

U marketinškoj literaturi najvećim delom analizirani su uticaji brenda kao pokretača vrednosti na performanse kompanija. Savremeni autori ističu da brend predstavlja značajan element vrednosti za potrošače i da je suština procesa brendiranja povećanje vrednosti za potrošače (Keller, Aperia, Georgson, 2008.; Kotler, Keller, 2008, p. 154-162). Uloga brenda u pridobijanju potrošača i uticaj na satisfakciju kao posledice kreirane i isporučene vrednosti izražene su u manjoj meri i pored toga što se u skoro svakom radu gde se analiziraju brendovi ističe njihov značajan uticaj. Hronološki posmatrano, još u prvim značajnijim radovima ukazivano je da brend predstavlja značajan izvor vrednosti za potrošača (Christopher: 1996, p. 56). dok je sama suština vrednosti (šta je to vrednost koja se nudi potrošačima) u manjoj meri analizirana.

VREDNOST ZA POTROŠAČE KREIRANA OD STRANE BRENDOVA

Brendovi na različite načine kroz tri osnovne dimenzije utiču na kreiranje vrednosti za potrošače. U daljem radu biće analizirani najznačajniji oblici kreiranja vrednosti potrošačima preko izgrađenih brendova.

Prepoznatljivost brenda kao njegova značajna dimenzija utiče na povećanje kreirane vrednosti za potrošače. U jednom od najznačajnijih savremenih dela iz oblasti upravljanja brendom ističe se da brendiranje podrazumeva usmeravanje marketinških napora u formiranju imidža, loga, zaštitnog znaka koji će zajedničkim delovanjem uticati da se proizvod u svesti potrošača razlikuje od konkurentskih, uz komuniciranje potencijalnih koristi koje se konzumiranjem dobijaju (Keller, Aperia, Georgson, 2008, p. 174). Definicija suštinski ukazuje da kreiranje brendova predstavlja proces izgradnje prepoznatljivosti na tržištu (ime, logo i drugi elementi). Rezultati jednog od istraživanja ukazuju na to da prepoznavanje imena brenda ili logoa značajno utiče na potrošače uz povećanje percipirane vrednosti, koju će dobiti kupovinom brendiranog proizvoda (Izvor: Baldauf, Cravens, Binder, 2003, p. 222)

Ono što je svojstveno poznatim brendovima jeste da su se izdigli iznad racionalnog posmatranja. Naime, i pored navedenih prednosti koje proističu iz kvaliteta i uopšte fizičkih i racionalnih karakteristika, veliku ulogu igraju emocije. Prema mnogim autorima, upravo je emotivna komponenta osnova razlikovanja uspešnih od neuspešnih brendova. Mnogo je primera u kojima su „slepi testovi“, pokazali da određeni brend zaostaje za konkurentom (npr. po ukusu), a kada se da upakovan i obeležen potrošači ga preferiraju. To samo govori u prilog činjenici da je brend mnogo više od racionalnog prosuđivanja, i da se često u situacijama kada postoji mala razlika u ostalim atributima i fizičkim karakteristikama, ljudi opredeljuju za kupovinu tačno određenog brenda na osnovu toga što su (Vranešević, T., 2007, Upravljanje markama, str. 21-22):

- Vrlo osobiti – ljudi ih biraju jer pomoću njih iskazuju neke lične stavove, osećanja i težnje za pripadanjem;
- Pobuđuju emocije (snažni brendovi pobuđuju emocije, strast i uzbuđenje);
- Žive i razvijaju se (slično ljudima, napreduju, rastu i razvijaju se, i za razliku od ljudi, uspešnim rukovođenjem mogu se stalno iznova podmlađivati i produžavati životni vek);
- Komuniciraju (uspešni brendovi pretpostavljaju dijalog a ne monolog, slušaju i uče, i menjaju se shodno željama svojih potrošača, a imaju i mogućnost transformacije i prilagođavanja raznim segmentima ljudi i raznim situacijama);
- Stiču poverenje (ljudi veruju brendovima, i shodno tome su one otporne na obećanja konkurentskih brendova);

- Zadržavaju poverenje putem lojalnosti i prijateljstva (mogu biti doživotni prijatelj svojim klijentima); i
- Dele korisna iskustva (poput uspešnih ljudi i brendovi mogu podeliti svoja korisna iskustva sa drugima).

Dakle, može se zaključiti da postoji uska povezanost između brendova i emocija potrošača. Brendovi ne samo da nude racionalnu korist za potrošača već imaju i značajan **emotivni uticaj**. Ukoliko se dublje analizira, može se doći do zaključka da emocionalna vrednost koju brendovi kreiraju za potrošače ima više dimenzija i karakteristika (Ekiceny Y., Hosany S., 2006, p. 127-139):

- **Prva dimenzija** odnosi se na imidž koji brendovi određenim kategorijama potrošača nude čime se **zadovoljavaju potrebe pripadnosti i samopotvrđivanja**. Primeri u kojima potrošači koriste brendirane proizvode zbog imidža koji proizvod nudi su mnogobrojni. Veliki broj istraživanja ukazuje na činjenicu da brendovi kod mnogih proizvoda predstavljaju najznačajniji izvore vrednosti totalnog proizvoda ponuđenog potrošačima. *Mercedesov* znak predstavlja i **statusni simbol** koji doprinosi socijalnoj afirmaciji vlasnika (Lindstrom, 2007, p. 134) Kod *Marlboro* crvena boja simbolizuje „muškost“, i za mnoge muškarce imidž koji ovaj brend nosi sa sobom predstavlja značajan dodatni izvor vrednosti (Ekiceny, Hosany, 2006, p. 129). Brend *Harley Davidsona* ima toliko značajan uticaj na potrošače da odslikava njihov stil života i osećaj pripadnosti socijalnoj grupi koja se razlikuje u odnosu na ostale ljude. Ovakav uticaj brenda Lindstrom poredi sa religioznim uticajem što je svakako najviši stepen vrednosti koju brend može da ponudi (Lindstrom, 2007, p. 212).
- **Socijalna (društvena) dimenzija** je proširenje prethodno navedene funkcije brenda u kontekstu položaja osobe u društvu. Naime, čovek kao društveno biće svoje stavove i ponašanje ne vezuje samo za svoja ubeđenja i svoje iskustvo sa određenim brendom. On želi da zna i šta bi drugi ljudi mogli misliti o tome, kao i kako će se kupovina određenog brenda odraziti na njegov društveni položaj (položaj u očima drugih). Prema tome, sa jedne strane postoji lični doživljaj a sa druge društveno vrednovanje. Često je teško razdvojiti ove dve komponente. Ono što je bitno je da obe imaju uticaja na ukupan stav potrošača prema određenom brendu i na ukupni nivo satisfakcije.

- Druga dimenzija ogleda se u **buđenju emocija kod potrošača** (emocionalna vrednost). Krajem XX veka brendovi postaju sve značajnije marketinško oruđe i sasvim je izvesno očekivati nastavak ovih tendencija u budućnosti. Istraživanja ukazuju na činjenicu da će brendiranje koje je fokusirano na emocije potrošača biti najefikasniji oblik brendiranja. Kombinacija boja u logou i znaku brenda kreira se sa ciljem da na potrošača ostavi emocionalni utisak. Kao primer često se navodi brend *Coca Cole* koja izrazito crvenom bojom utiče na potrošača, a dizajn i tip kreiranih slova asocira na živost, osveženje i prijatnost (Keller, Aperia, Georgson, 2008, p. 798-802.). Istraživanja ukazuju da emocionalno brendiranje podrazumeva buđenje interesovanja prema pojedinim proizvodima sa jasnom razlikom u odnosu na konkurentske ali i sa trajnom emocionalnom vezanošću potrošača za brend. Značaj emocionalnog brendiranja ogleda se u činjenici da brendovi koji kod potrošača bude emocije dobijaju posebnu ulogu kao indikator dodatne vrednosti pri donošenju konačne odluke o kupovini (Ekiceny, Hosany, 2006, p. 129). **Transformacija iskustva (doživljaja) sa brendom** proizvoda je funkcija koja proističe iz svega napred navedenog. Verovanja o određenom brendu mogu da izazovu drugačije viđenje karakteristika proizvoda koje se ispoljavaju prilikom njegovog korišćenja. Transformacija iskustva, koju korisnik ima upotrebljavajući određeni brend odraz je ličnog viđenja brenda i specifičnih osećanja koje razvija prema njemu;

Diferencijacija i personalizacija brenda predstavljaju još jednu od karakteristika. Sve napred rečeno o izvorima dodate vrednosti čini da se određeni brend diferencira u odnosu na druge, i da se prema njemu formira čitav set emocionalnih odnosa, odnosno dolazi do toga da se brend posmatra ne kao običan proizvod, već kao prijatelj, koji pomaže osobi da zadovolji čitav niz emocionalnih i funkcionalnih potreba. Krajnji stadijum u razvoju odnosa između potrošača i brenda predstavlja njegova personalizacija, odnosno dodeljivanje određenih ljudskih osobina brendovima u svesti potrošača (pri čemu one mogu biti pozitivne i negativne). Personalizacija brenda ključna je komponenta ukupnog imidža brenda. (O navedenim karakteristikama opširnije videti u: Smith, I. 1994; Lovreta S. i ostali, 2004, *Konkurentnost privrede Srbije*, 2003, str. 164; Kotler, P., Keller, K. L., 2006, p. 277)

Dakle, često se razvijaju odnosi između potrošača i brenda koji nadmašuju klasičnu lojalnost. Prema ne-

kim istraživanjima čak se 85% misli, emocija i učenje odvija na nesvesnom nivou. U isto vreme učešće emocionalnih u odnosu na racionalne elemente u razvoju odnosa između brendova iz pojedinih grana i potrošača iznosi: 63% za automobile, 75% za musli i čak 85% za časopise. Shodno tome je jasno da emotivna komponenta igra veliku ulogu, i prema pojedinim autorima, brend se poštuje, dok se brendovi koji se i poštuju i vole nazivaju „lovemarks„. (Pawle, J., Cooper, P., 2006, pp. 38-48).

Shodno navedenom, shvatajući značaj emotivne komponente, pojedini autori su gradacijski postavili odnos između potrošača i brenda, prema uključenosti potrošača i vrednosti koju (određeni) brend za njega ima u životu. Tako se brend može posmatrati na sledeće načine (Chernatony, L., 2002, p. 47):

- *Brend kao proizvod*: robna marka; generička funkcija; ovde je brend samo u funkciji oznake koja ukazuje na poreklo i vlasništvo, odnosno na formalne elemente brenda;
- *Brend (kao) koncept*: uz funkcionalnu dimenziju i ukazivanje na poreklo, a samim tim i davanje garancija, postoji i određeno emocionalno značenje;
- *Brend kao korporativni koncept*: napori preduzeća da „uveže„ brendove i da uskladi portfolio brendova kroz emocionalno i funkcionalno značenje;
- *Brend kao kultura (kultura brenda)*: funkcionalna, emocionalna i simbolička vrednost brenda za potrošače; verni potrošači koji preporučuju brend i kojima brend dosta znači u svakodnevnom životu;
- *Brend kao religija*: obožavanje određenog brenda do nivoa opsesija; predanost određenom brendu koji je i ideja vodilja za način života i ponašanja; poistovećuje se sa identitetom brenda i upražnjava određene rituale povezane sa konkretnim brendom.

Nasuprot gore navedenim emocionalnim izvorima vrednosti brenda, postoji i čitav niz (uglavnom) **racionalnih izvora dodate vrednosti**.

- Brendovi povećavaju vrednost usled toga što predstavljaju **garanciju kvaliteta** koju potrošači mogu očekivati kupovinom proizvoda. Često se dešava da se kroz promocije aktivnosti pošalje dobra poruka o kvalitetu i karakteristikama proizvoda ali potrošači ipak ne kupuju proizvod jer nisu sigurni da li će zaista njegovom kupovinom i korišćenjem dobiti najavljen kvalitet. Usled asimetrije informacija koje postaju sve izraženije u poslovnom okruženju (Keller, Aperia, Georgson, 2008 pp. 155-178.) i činjenice da potrošači svoju odluku o

kupovini ne donose na osnovu poznavanja pravog već na osnovu percipiranog kvaliteta, brendovi imaju značajnu ulogu u kreiranju vrednosti proizvoda kao svojevrсни garant kvaliteta. Ovaj oblik vrednosti za potrošače značajan je pre svega zbog činjenice da potrošači nemaju dovoljno informacija neophodnih za sagledavanje svih elemenata kvaliteta kao ni dovoljno vremena za procenu različitih alternativa. Potrošači tragaju za znacima koji na tržištu predstavljaju obeležja brenda i koji ukazuju na kvalitet koji mogu dobiti nabavkom određenih proizvoda (Matzler, Bidmon, 2008, p. 158-162). Brend pruža **standardni kvalitet performansi i sigurnost** da se tim izborom neće pogrešiti u kupovini. Naime, brend je garant kvaliteta proizvoda, jer podrazumeva se da će svaka sledeća kupovina istog brenda dati isti nivo kvaliteta, a samim tim je on i zaštita od loše kupovine. Upravo je razlog zašto kupci preferiraju određene brendove to što »održavaju obećanja« data potrošačima (kroz promociju, dizajn i dr. elemente marketing aktivnosti preduzeća). Samim tim on deluje i kao signal – znak za skretanje pažnje i podsećanje na obećane koristi koje brend nudi.

- Brendovi predstavljaju ključnu komponentu u ostvarivanju konkurentske prednosti na tržištu s obzirom na njihov značajan uticaj na donošenje odluka o kupovini posmatrano iz ugla **umanjenja rizika za potrošače** (Baldauf, Cravens, Binder, 2003, pp. 220-224). Umanjenje rizika je usko povezan element vrednosti sa ulogom brendova kao garanta kvaliteta. Potrošači se suočavaju sa različitim vrstama rizika na tržištu koji pre svega imaju psihološku i emocionalnu osnovu. Smanjenje rizika je značajna korist za potrošače koja utiče na povećanje kreirane vrednosti. Istraživanja ukazuju da brendovi imaju najznačajniju ulogu na tržištima koja zahtevaju dugo traganje za informacijama o karakteristikama proizvoda i kod proizvoda koji nose veći finansijski (viša cena), emocionalni i socijalni rizik (Matzler, Bidmon: 2008. pp.154-158). Dimenzija brenda definisana u gornjem delu teksta koja se odnosi na lojalnost brenda takođe je povezana sa dimenzijom da brend predstavlja komponentu koja nudi novo poverenje kao rezultat stvaranja jasne slike o očekivanom kvalitetu. Nabavkom određenih proizvoda i usluga potrošači postaju bliski sa određenim brendom i često kupuju i druge proizvode koji su brendirani. Interesantno je istraživanje koje ukazuje da zbližavanjem i sticanjem poverenja u određeni brend potrošači nabavljaju brendirane proizvode

koji pripadaju različitim kategorijama proizvoda npr: *Samsung* mobilni telefon, *Samsung* televizor, *Samsung* monitor i dr. (Matzler, Bidmon: 2008. p. 155). Pomenuta istraživanja ukazuju da sigurnost (umanjeni rizik) koju brendovi nude kao i efekat zbližavanja („familijarnost,“) predstavljaju značajan izvor vrednosti za potrošače, a samim tim i da preduzetnici lakše uspeavaju da pridobiju potrošače ukoliko počnu poslovanje kroz franšizu brendirane kompanije. Sem toga, ne umanjujući značaj transfera tehnologije, *know-how*, standarda i edukacije, brend koji franšizanti dobijaju ima bitnu ulogu u rastu i razvoju kompanija.

- Brend **olakšava izbor**, u svakoj pretrpanoj kategoriji proizvoda, jer (vremenski orijentisani) kupci veoma cene pomoć prilikom izbora, te im poznati brendovi olakšavaju izbor iz mase proizvoda i skraćuju vreme kupovine. Povezano sa prethodnim, **obebeđuje preferiran izbor**, jer se brend lakše pamti i ulazi u suženi portfolio informacija koje potrošač može da drži u glavi i njima operiše tokom kupovine. Logično proističe i da brendovi utiču na kreiranje vrednosti potrošačima i kroz **smanjenje fizičkog i psihičkog napora** potrebnog da bi se odabrao proizvod koji najadekvatnije može da zadovolji potrebe potrošača. Uticaj brenda na percepciju koristi koju potrošači mogu dobiti značajna je i povećava vrednost potrošačima. Brendovi ukazuju na razlike određenog proizvoda u odnosu na konkurentske proizvode ili druge slične proizvode na tržištu. Ova vrsta vrednosti najbolje ilustruje primer bankarskih kartica koje nakon 2000. godine dobijaju sve veći globalni značaj. Prilikom opredeljivanja potrošača za vrstu kartice brendovi ukazuju na potencijalne prednosti svake od njih bez potrebe velikog angažovanja u prikupljanju informacija o prednostima pojedinačnih kartica na tržištu. *American Express* je kartica koja pruža brojne pogodnosti ukoliko se putuje (putna osiguranja, povoljnije tarife avio karti, povoljnije cene i prednosti u rezervaciji hotela i dr.). *Visa* ima najrasprostranjeniju mrežu i nudi najveću verovatnoću da će potrošači moći da kupe proizvode na bilo kom mestu. *Master card* ima najniže troškove održavanja (ne postoji mesečna članarina) koja u poređenju sa drugim karticama, u najvećem broju maloprodajnih objekata pruža mogućnost kupovine na odloženo plaćanje sa nižom kamatom. Svaka od ovih kartica ima razne varijetete (*American Express Green*, *American Express Gold*, *American Express Blue*...) koje potrošači prepoznaju po koristima koje nude. Brendovi snižavaju napor u

traganju za informacijama prilikom opredeljivanja u kupovini unutar iste kategorije proizvoda samim tim što ukazuju na razliku u koristima koju nude pojedini proizvodi.

- Usko povezano sa prethodnim je i da je brend svojevrsna **oznaka porekla**: čovek želi da bude siguran da je ono što je kupio stvarno original, a ne kopija ili imitacija. Na žalost u današnje vreme veoma je razvijen proces falsifikovanja poznatih (svetskih) brendova, što je naročito vidljivo u odevnoj industriji, industriji kozmetike, pića i u mnogim drugim oblastima, pre svega kod potrošnih dobara. Mora se obezbediti ono osnovno, a to je da potrošač bude siguran da je platio original, jer je verovanje u autentičnost brenda polazna osnova za formiranje dodatke vrednosti za potrošača. Upotreba zaštitnog znaka regulisana je zakonom, i predstavlja ekskluzivno pravo njegovog korišćenja, vremenski neograničeno.⁵

Očigledno je izvor dodatih vrednosti za potrošače koje brend nosi sa sobom posledica napred navedenih elemenata. Prema nekim autorima, elementi povezani sa emocijama i personalizacijom brenda čine „dušu“, jednog brenda, a elementi koji se tiču funkcionalnih karakteristika brenda i elemenata identiteta i imidža brenda, čine njegovo „telo“, te stoga jedno bez drugog ne idu. (Das, S. et al, 2009, pp. 30-31)

Izvesno je da će brendovi dobijati sve veći značaj u savremenom poslovnom okruženju, s obzirom da se paradigma masovnog tržišta može smatrati teorijskom konstrukcijom i paradigmom koja je vladala u prvoj fazi industrijske revolucije. S obzirom na široki spektar diferenciranosti potrošača i sve intenzivniji pritisak domaće i internacionalne konkurencije proizvođači se u savremenom poslovnom okruženju okreću manjim tržišnim segmentima. S druge strane zbog povećanja konkurencije i sve intenzivnijih promocijskih aktivnosti kompanija, potrošači tragaju za potvrdom da će proizvodi biti adekvatni njihovim preferencijama i očekivanjima. Istovremeno visok stepen urbanizacije uticao je na smanjenje vremena koje potrošači imaju na raspolaganju za procenu i izbor alternativa. Brendovi imaju ulogu simbola koji potrošačima skraćuju vreme koje je potrebno za izbor pravih alternativa i istovremeno predstavljaju garanciju da su proizvodi i usluge u skladu sa njihovim očekivanjima.

⁵ Problem falsifikata je problem koji postoji od kada postoji i označavanje. Ima dokaza (u Britanskom nacionalnom muzeju) da je još u I veku bilo imitacija oznaka proizvoda iz Rima (Rimski orao), pronađenih na grnčariji poreklom iz Belgije, plasiranoj «na tržište» Britanije (Clifton R., 2009, p. 13).

VREDNOST BREND ZA PREDUZEĆA

Definisanje brendova predstavljeno je sa aspekta potrošača i ukazuje da je cilj njihove izgradnje povećanje poslovnih performansi kompanija kroz povećanje *good-will* principa što se može definisati ukoliko brendovi u svesti potrošača budu prepoznatljivi i ukoliko kreiraju viši nivo povezanosti. Sa tog aspekta uspešno upravljanje brendovima podrazumeva fokus, pre svega, na potrošače i na kreiranje vrednosti potrošačima, dok svi koristi za vlasnike kapitala predstavljaju posledicu kreirane i isporučene vrednosti u kontinuitetu tokom dužeg vremenskog perioda.

Ukoliko se posmatra **sa strane preduzeća**, uspešan brend je bitan jer:

- Olakšava izgradnju dugoročnih i stabilnih odnosa sa kupcima i, po tom osnovu, stvara dugoročnu tražnju;
- Olakšava diferenciranje i prepoznatljivost u odnosu na konkurentske ponude;
- Štiti od agresivne konkurencije i predstavlja barijeru ulaska na tržište onima koji nisu sposobni da konkurišu jakim brendovima;
- Podiže atraktivnost preduzeća i afirmiše ga kao tržišno poznatog aktera u odnosima sa drugim poslovnim partnerima;
- Podiže pregovaračku moć preduzeća, posebno u pregovorima sa dobavljačima;
- Smanjuje uticaj marketing kriza, i relativizira akcije konkurencije;
- Reagovanje potrošača na povećanje cena je neelastičnije a na sniženje elastičnije;
- Efektivnije su marketing komunikacije;
- Postoji veća mogućnost licenciranja;
- Postoje dodatne mogućnosti ekstenzije brenda. (opširnije videti u: Smith, I. 1994; Lovreta S. i ostali, 2004; *Konkurentnost privrede Srbije*, 2003, str. 164; Kotler, P., Keller, K. L., 2006, p. 277)

Pozicioniranje je ključni proces uspešnog brend menadžmenta. Brend mora biti usmeren ka pravim potrošačima na pravi način. Stoga se pozicioniranje i posmatra kao proces kreiranja ponude preduzeća i odgovarajućeg imidža, koji će zauzimati posebno i preferirano mesto u mislima potrošača iz ciljnog segmenta. Da bi bio prezentiran na pravi način, moraju se poznavati atributi po kojima potrošači vrednuju konkurentske brendove i izabrati pozicija za konkretni brend. Pošto različiti segmenti vrednuju brendove različito, bitno je poznavati ih i odabrati ciljne segmente, kojima će primarno biti usmerena i prilagođena ponuda preduzeća. (Opširnije o tome u: Keller,

K. L., 2003, pp. 119-150; Winer, R., 2000, pp. 62-64; i Davis, S., 2002, pp.109-127).

Prodaje kompanija u ranijem periodu posmatrane su kroz finansijske rezultate i knjigovodstvenu vrednost, koja je u kombinaciji sa imovinom koju kompanija poseduje bila i osnov kasnijeg kotiranja na berzi. U poslednjih dvadesetak godina dolazi do dramatičnog skoka učešća neopipljivih vrednosti u ukupnoj vrednosti kompanija na berzama. Istraživanja koje je uradio *US Federal Reserve Board*, pokazuju da je učešće neopipljivih vrednosti kompanije u ukupnoj vrednosti na berzi, sa oko 25% sredinom 70-ih godina prošlog veka, porasla na blizu 50% početkom ovog veka. Razlozi za ovaj porast su tehnologija, patent i zaposleni, i pre svega uspešni brendovi koje su u vlasništvu kompanija. Upravo iz tog razloga, sve vodeće kompanije su brend menadžmentu krenule da poklanjaju veliku pažnju (Clifton R., Simmons J. et al., 2003, pp. 27-32).

Samim tim je i poraslo interesovanje za vrednovanje pojedinih brendova, i to ne više samo kroz prizmu prodaje, već i sa aspekta sopstvene vrednosti koju brend poseduje. Prilikom razmatranja uticaja brendova na vrednost kompanija, naročito kada se one kotiraju na berzi, treba voditi računa o tome da je deo postignute tržišne vrednosti i spekulativnog karaktera, i cena se formira pod uticajem ponude i tražnje za akcijama kompanije, a što je pod uticajem velikog broja faktora. Uostalom o tome govori i Svetska ekonomska kriza i njen uticaj na svetske berze i pad vrednosti određenih kompanija sa jakim brendovima. Nesumnjivo je međutim da na dugi rok posmatrano uspešni brendovi utiču na porast svoje vrednosti, ali i vrednosti kompanija koje su njihovi vlasnici.

Uprkos neospornom značaju koji dobar brend ima i za preduzeća i za potrošače, problemi nastaju onda kada se želi tačno „izmeriti“, odnosno kvantifikovati vrednost određenog brenda. Neki problemi proističu i iz same suštine brenda, a to je pre svega činjenica da su brendovi u osnovi nematerijalne prirode, te da je potrebno izvršiti ne samo snimanje prošlog i sadašnjeg stanja, nego i proceniti buduće tokove i perspektive razvoja određenog brenda. Kvantifikacija se zasniva na poznavanju dva glavna aspekta koji brend sa sobom nosi:

- viđenje potrošača (i poslovnih kupaca), i
- poslovni, ekonomski ili bolje reći tržišno-finansijski kriterijumi.

Shodno tome i vrednost brenda se može izračunati i iskazati:

- Istraživanjem stavova i ponašanja potrošača na tržištu; i
- Finansijskom analizom (rezultata) poslovanja, konkretnog brenda, odnosno analizom finansijsko-tržišnih pokazatelja poslovanja.

Navedeni načini izračunavanja vrednosti međutim ne mogu se posmatrati kao međusobno suprotni, već pre kao uzročno-posledični, jer prvi tip definisan je pošavši od potrošača i njihovih stavova i ponašanja na tržištu, u odnosu na određeni brend, dok je drugi tip baziran na posmatranju ishoda, odnosno konkretnih rezultata koji je neki brend ostvario, ali se često modeli o stavovima potrošača inkorporiraju u modele za finansijsko izračunavanje vrednosti brenda, jer kao nematerijalna imovina, vrednost brenda se određuje i na bazi predviđanja i jačine tržišne pozicije, te je shodno tome neophodno u modelu ubaciti i ovaj element analize.

Modeli koji se baziraju na stavovima potrošača u stvari ispituju potrošače i procenjuju nivo razvoja njihovih odnosa sa brendom. Nekada se vrši kvantifikacija u vidu indeksa, nekada kroz dodeljivanje određenih stepenica napretka (npr. AAA, BBB, AAA+ i sl.), a postoje i drugi načini posmatranja.

Aacker-ov model izračunavanja tržišne vrednosti brenda (Aaker D., 1996.) u fokusu posmatranja ima karakteristike brenda, u pogledu:

- lojalnosti,
- viđenog kvaliteta brenda od strane potrošača,
- asocijacija u pogledu brenda i njegove diferencijacije od konkurentskih,
- svesnosti brenda, i
- merenja ponašanja potrošača na tržištu.

Brand Asset Valuator (BAV) model razvijen je od strane reklamne agencije *Young & Rubicam*. Izvorno je model nastao analizom globalne baze podataka, proisteklom kao plod opsežnog istraživanja sprovedenog u velikom broju zemalja, na više hiljada brendova, i više desetina hiljada potrošača. Shodno tome je konstatovano da se u razvoju brenda mogu definisati četiri faze (Keller, K. L., Aperia, T., Georgson, M., 2008, pp. 455-463):

- diferencijacija
- relevantnost
- poštovanje
- znanje.

*BrandDynamics*tm kvantifikuje uspešnost brenda kroz posmatranje pet osnovnih merila (Vranešević, T., 2007, str. 186-187):

- Prisutnost i poznatost brenda (»Znam li nešto o tome?«)
- Važnost (»Nudi li mi nešto?«)
- Funkcionalna uspešnost (»Može li to isporučiti?«)
- Prednost (»Nudi li nešto bolje od ostalih?«)
- Povezanost (»Ništa ga ne može nadmašiti!«).

Brand Potential Index (BPI) predstavlja način da se odredi atraktivnost brenda, i u fokusu ima pre svega psihološku vrednosti jačinu brenda. Razvijen je od strane konsultantske kuće GFK, i prati se na skali od 0 (slaba) do 100 (jaka atraktivnost). Faktori koji se mere i kreiraju konačan rezultat su: kupovne namere, vernost brendu, prihvatanje premijum cene, kvalitet, svesnot brenda, jedinstvenost, empatija, poverenje u brend, identifikacija s brendom, spremnost da se preporuči brend. (*Evaluation of the Financial Value of Brands*, www.gfkcustomresearch.com)

Usled porasta posmatranja kompanija kao akcionarskih društava, i usled značaja analize komponenata njihove vrednosti, što odraza ima za kotiranje kompanija na berzi, ali i prilikom merdžera i akvizicija i drugih strateških odluka, sve je značajnije **posmatranje neopiopljivih vrednosti**. Ove vrednosti u suštini utiču i na vrednost same kompanije, a mogu se razvrstati u više kategorija (Haigh, 2008):

- Znanje: patent, softver, recepti, specifični *know-how*, rezultati istraživanja i razvoja proizvoda, baze podataka itd.
- Neopiopljive vrednosti povezane sa poslovnim procesom: jedinstveni način organizacije poslovanja, što uključuje poslovne modele, fleksibilne tehnike proizvodnje i konfiguracije lanca snabdevanja.
- Tržišna pozicija: ugovori sa distributerima, prava distribucije, licence, proizvodne ili uvozne kvote, dozvole vlada i sl.
- Neopiopljive vrednosti proistekle iz vrednosti brenda: zaštićeni elementi brenda (*TradeMark* – TM, logotipi i simboli...), prepoznatljiva imena, registrovani domen na internetu, zaštićena prava u pogledu dizajna i pakovanja, kao i „goodwill“, odnosno tržišna moć zasnovana na preferencijama klijenata u pogledu poslovanja sa određenim brendom, tj. preduzećem.

U tom smislu je jasno zašto je u poslednjih petnaestak godina izuzetno zanimljiva tema postala izračunavanje vrednosti brenda. Sama činjenica da se radi o nematerijalnoj imovini, čini da se postavlja pitanje načina određivanja i izračunavanja vrednosti brenda. Moguće je tu vrednost utvrditi na bazi pretpostavke o zaradi od licenciranja datog brenda, shodno pret-

postavljenoj prodaji na tržištu. Svi brendovi međutim nisu predmet davanja licenci, i shodno tome je jako teško na ovaj način napraviti neki opšte prihvaćen model vrednovanja brenda. Zato se u praksi može primeniti i metod izračunavanja ulaganja u komunikacije, odnosno promovisanje brenda i druge investicije u razvoj. Ovo je jednostavan model, i polazi od ulaganja u brend, odnosno u integrisane marketinške komunikacije i druge elemente. Ipak, jasno je da ne govori ništa o efektima ulaganja u brend, i shodno tome nije pouzdan.

Generalno posmatrano postoji više modela merenja vrednosti brendova, a oni se mogu smestiti u nekoliko osnovnih grupa (Predovic, D., 2007, str. 170):

- Modeli koji se zasnivaju na trošku (prilagođeni istorijski trošak, trošak zamene);
- Modeli bazirani na diskontovanju budućih troškova;
- Modeli koji se zasnivaju na poređenju sa preduzećem bez brendova;
- Modeli utemeljeni na proceni rezidualnog prihoda; i
- Kombinovani modeli, uglavnom primenjeni od strane konsultantskih kuća.

Stoga je razvijeno dosta metodologija koje počivaju na finansijskoj vrednosti, a pojavile su se i razne tabele »najvrednijih brendova« na svetu. U suštini većina od tih modela počiva na nekoliko osnovnih polaznih osnova u pogledu tehnika evaluacije:

- Vrš se predviđanje budućih prihoda od brenda;
- Odbijaju se zatim operativni troškovi povezani sa konkretnim brendom, kako bi se izračunao profit;
- Određuje se u kojoj meri je profit zasluga (konkretnog) brenda;
- Diskontuje se vrednost tog profita na sadašnju vrednost, upotrebom diskontne stope koja se zasniva na neizvesnosti i riziku budućih profita.

Sledi i kratak prikaz najpoznatijih finansijskih modela vrednovanja brenda, razvijenih od strane poznatih konsultantskih kuća.

Metodologija koju u rangiranju najvrednijih brendova primenjuje konsultantska kuća *Interbrand* u saradnji sa *BusinessWeek*-om objedinjuje marketinški, finansijski i pravni aspekt u evaluiranju vrednosti brenda. Vrednost se izračunava kao neto-sadašnja vrednost budućih koristi od posedovanja brenda. Osnovno je utvrditi zaradu na brendu i *cash flow*, te primenom diskontnog faktora svesti vrednost na neto-sadašnju. Da bi se izvršila finalna kalkulacija potrebno je odrediti koji deo prihoda kompanije je za-

sluga konkretnog brenda. Rizik se procenjuje preko procene jačine brenda. To je preduslov određivanja diskontnog faktora, na osnovu kojeg se vrši finalni obračun (*specijalni broj, Business Week, 2004, i publikacija Best Global Brands 2008*).

Brand Finance model predstavlja model vrednovanja brenda istoimene konsultantske kuće. Sastoji se iz više faza. U prvoj se utvrđuje doprinos nematerijalne aktive. U sledećoj se izdvaja deo koji se može pripisati brendu. Nakon toga se vrši izračunavanje diskontnog faktora, na osnovu ocenjivanja više parametara uspešnosti brenda. Dobijena stopa je odraz rizika poslovanja brenda, i ona se primenjuje na operativni prihod kako bi se izračunala finansijska vrednost brenda. (May 2008, www.brandfinance.com)

BrandZ model finansijske vrednosti brenda u sebi inkorporira istraživanje stavova potrošača i finansijsku analizu. Kompanija *Millward Brown* u posedu ima velike baze podataka prikupljene dugogodišnjim istraživanjem stavova potrošača, što je i poslužilo da se dalje kreira odgovarajući model ne samo tržišnog posmatranja, već i finansijske analize vrednosti brenda. Pored rezultata o hiljade brendova prikupljenih iz više od 30 zemalja sveta, sarađuje se i sa partnerima kao što su *Bloomberg*, *Datamonitor* i drugi vodeći izvori, a koriste se i prognoze Međunarodnog monetarnog fonda, u pogledu kretanja na svetskom tržištu. (*BrandZ Top 100 Most Valuable Global Brands 2009*)

Nedavno je predstavljen i jedan zanimljiv način izračunavanja vrednosti marke, koji je sličan navedenom *Interbrand-a*, pod imenom **AVB** (*Advanced Brand Valuation*), pri čemu se polazi od *Brand Potential Indexa*, napred opisanog, koji definiše psihološku snagu brenda, pristeklu iz različitih stavova potrošača, zatim od zarade koju brend ostvaruje i procena za budući period, te diskontne stope, koja je odraz rizika. (Hupp, O., Powaga, K., 2004)

Izračunavanje vrednosti brenda izuzetno je bitno za strateška pitanja i odluke koje treba doneti u okviru brend menadžmenta. Jedini način da se na pravi način upravlja portfoliom brendova jeste da se spozna koliko svaki od konkretnih brendova doprinosi ukupnoj vrednosti kompanije i kakve su mu potencijali rasta.

Čitav niz odluka oslanja se na podatke o vrednosti brenda, a to su pre svega sledeće:

- Odluke u vezi investicija u kompaniji
- Merenje uspešnosti povraćaja investicija u određeni brend
- Odluke u vezi konkretnih investicija po brendovima, segmentima, artiklima, kanalima distribucije...
- Odluke u vezi licenci.

- Pretvaranje marketing sektora od troškovnog u profitni centar.
- Alociranje marketing troškova prema koristima od određene poslovne jedinice – brenda,
- Pomoć u organizovanju i optimizaciji različitih nivoa brendiranja (korporativni brend, robni brend, familija brendova...)
- Odluka o kobrendiranju
- Pomoć u odlukama o brendiranju nakon merđžera
- Odluka o povlačenju određenih brendova iz portfolia.
- Utvrđivanje redosleda poteza i opdgovarajućih parametara u pogledu pojedinih elemenata brenda i aktivnosti na njegovom građenju
- Upravljanje portfoliom brendova na različitim tržištima
- Komuniciranje ekonomske vrednosti brenda tržištu kapitala, u situacijama kada je potrebno da se podrži cena akcija ili prikupi kapital za investicije itd.

Očigledno su preduzeća svesna vrednosti koje dobri i jaki brendovi pružaju, ali i zainteresovana da tu vrednost konkretno izračunaju.

ZAKLJUČAK

Koncepcija brenda u marketingu i poslovnom upravljanju u poslednjim godinama značajno je promenj-

na u odnosu na period od pre dvadeset i više godina. Brend je od znaka (marke), što je bila prvobitna uloga, postao značajan alat marketinga uz pomoć kog se kreira vrednost za potrošače na tržištu. Krirana vrednost omogućava kompanijama poboljšanje konkurentske pozicije na kratak rok, ostvarivanje konkurentske prednosti na srednji i dugi rok i omogućava rast i razvoj kompanija uz poboljšanje finansijskih performansi.

Uspešno upravljanje brendovima podrazumeva da se u procesu brendiranja i razvoju brenda upravljački naponi usmeravaju ka povećanju vrednosti kroz unapređenje definisanih dimenzija brendova. Pristup brendiranju i upravljanju brendom koji u prvi plan ističe aktivnosti usmerene na unapređenje dimenzija brendova omogućava kreiranje maksimalne vrednosti potrošačima. Rast kreirane vrednosti odražava se na povećanje prodaje, poboljšanje konkurentske pozicije kompanije i doprinosi poboljšanju finasijskih performansi. Posmatranje brenda kroz fokus uticaja na potrošača i na finasijske rezultate kompanija (uticaj na rast materijalne i nematerijalne vrednosti) na srednji i dugi rok osnov je razumevanja savremene uloge brenda na tržištu. Predstavljeni uticaji brendova na kreiranu vrednost za potrošače i na finasijske performanse kompanija predstavljaju osnov poslovne paradigme od koje treba poći u definisanju strategije brendiranja i strategije upravljanja brendovima u poslovnoj praksi kod svih tržišno orijentisanih kompanija.

Reference:

1. „Brand Valuation“, A Chapter from *Brands and Branding*, An Economist Book, Interbrand, New York, NY, www.interbrand.com, pristupljeno 15. januara 2009.
2. Aaker, D. (1996), „Measuring Brand Equity Across Products and Markets“, *California Management Review*, Vol 38, No. 3 (Spring)
3. Aaker, D. (2008), *Strategic Marketing Management*, John Wiley & Sons Inc. New Jersey
4. Aronson E., Wilson T., Akert R., (2005), *Social Psihology*, 4th Edition, Prentice Hall, New York
5. Baldauf A., Cravens K., Binder G. (2003), „Performance Consequences of Brand Equity Management: Evidence From Organizations In The Value Chain“, *Journal of Product and Brand Management*, Vol 12, No.4, pp. 220-236
6. *Best Global Brands 2008*, publikacija kompanije Interbrand, preuzeto sa oficijelnog sajta www.interbrand.com (10. februar 2009)
7. *Brand Finance 500*, The annual report on the world's most valuable brands, May 2008, www.brandfinance.com, pristupljeno: 15. 2. 2009.
8. *BrandZ Top 100 Most Valuable Global Brands 2009*, Millward Brown Optimor, www.millwardbrown.com, pristupljeno: 18. 3. 2009.
9. Chernatony, L. (2002), *From Brand Vision to Brand Evaluation*, Butterworth-Heinemann, Oxford
10. Clifton, R. et al (2009), *Brands and Branding*, The Economist, London
11. Christopher M. (1996), „From Brenad Value to Customer Value,,“, *Journal of Marketing Practice*, pp. 55-66

12. Das, S. et al, (2009), „Managing tomorrow's brands: Moving from measurement towards an integrated system of brand equity“, *Brand Management* Vol. 17, 1, pp. 26–38
13. Davis, S. (2002), *Brand Asset Management*, Jossey-Bass, San Francisco
14. Ekinenci Y., Hosany S. (2006), „Destination Personality: An Application of Brand Personality to Tourism Destinations“, *Journal of Travel Research*, Vol 45., pp. 127-139
15. *Evaluation of the Financial Value of Brands*, www.gfkcustomresearch.com, pristupljeno: 12. 4. 2010.
16. Haigh, D., „Brand valuation: what it means and why it matters“, Brands in the Boardroom IAM supplement No.1, www.brandfinance.com, Brand Finance (USA) Inc., pristupljeno: 28. 1. 2010.
17. Hupp, O., Powaga, K. (2004), „Using Consumer Attitudes to Value Brands: Evaluation of the Financial Value of Brands“, *Journal of Advertising Research*, September
18. Keller, K.L. (2003), *Building, Measuring and Managing Brand Equity*, second edition, Pearson Education, New Jersey
19. Keller, K.L., Aperia T., Georgson M. (2008), *Strategic Brand Management– A European perspective*, Pearson Education Limited, Harlow, England
20. Klajn, N. (2003), *Ne logo*, Samizdat B92, Beograd
21. Kotler P., Keller L. (2009), *Marketing Management*, 13th edition, Pearson International Edition, New Jersey
22. Kotler Phillip (2003), *A Framework for Marketing Management*, 2nd edition, Prentice Hall
23. Lehmann, D. (1999), «Section I: How do Customers and Consumers Really Behave? – Introduction», *Journal of Marketing*, Special Issue, pp.. 14-18.
24. Lindstrom, M. (2007), *Brand sense – Građenje moćnih brendova pomoću čula dodira, ukusa, mirisa, vida i sluha*, Mass Media International, Beograd
25. Lovreta S., Petković G., Veljković S. (2004), „Uspešne robne marke – želja ili stvarnost,,“, *Pregled*, specijalno izdanje, decembar, pp. 2-9
26. Maltzer K., Bidmon S. (2008), „Risk Aversion and Brand Loyalty: The Mediating Role of Brand Trust and Brand Affect,,“, *Journal of Product and Brand Management*, Vol 17, No.3, 2008, pp. 154 – 162
27. Maričić B. (2008), *Ponašanje potrošača*, VIII izdanje, CID Ekonomski fakultet, Beograd
28. O'Shaughnessy John, (1987), *Why People Buy*, Oxford University Press, New York
29. Pawle J., Cooper P. (2006), „Measuring Emotion— Lovemarks, The Future Beyond Brands“, *Journal of Advertising Research*, March, pp. 38-48
30. Peter, P., Olson, J. (2005), *Consumer Behavior & Marketing Strategy*, McGraw Hill International
31. Predovic, D. (2007), *Vrednovanje Marke*, Mate, Zagreb
32. Schmit B. (2006), *Experiental Marketing: Get Customers too Your Company-Commerce*, John Wiley and Sons, New Jersey
33. Smith, I. (1994), *Meeting Customer Needs*, Butterworth-Heinemann ltd, Oxford,
34. Specijalni broj, *Business Week*, (2004), «The Best Global Brands», August, 9-16, 2004.
35. *Studija Konkurentnost privrede Srbije* (2003), Jefferson Institute, Beograd
36. Valentine, V., Gordon, W. (2000), «The 21st century consumer, A new model of thinking», *International Journal of Market Research*, vol. 42, Issue 2
37. Veljković, S. (2009), *Marketing usluga*, treće izdanje, CID Ekonomski fakultet, Beograd
38. Vranešević T. (2007), *Upravljanje markama (Brand Management)*, Accent, Zagreb
39. Winer, R. (2000), *Marketing Management*, Prentice-Hall Inc., New Jersey

Summary

Brand Values for Consumers and Companies

Saša Veljković, Aleksandar Đorđević

In contemporary business management, which is characterized by intense competitive pressure, marketing is getting more and more dominant role. Companies on the market are more exposed to competitive pressure due to the growing number of suppliers (bidders) and substitutive products on the home market, and increase of foreign competition due to the world economy globalization. The success of marketing tools usage largely depends on

the expected financial effects realization, as well as the survival of company on the market does, both in long and short terms. Brand marketing is a useful tool in modern business environment and it is an important source of competitive advantage. The concept and essence of brand have been significantly changed recently, compared to the period of twenty or more years ago. Brand is no more considered as just a label or sign, it is a tool that creates value

for consumers and significantly contributes to improving the competitive position on the market. In brand creating process one should start from the elements that influence the creation of value for consumers and to consistently apply mechanisms to maximize the function of the brand on the market and enable companies to achieve maximum impact in terms of achievement of competitive advantage. It is important at the same time, in the respect of analysis of the financial payback investment in brand creating, to

conceder brand impacts on the financial performance of the company. The aim of this paper is to point out the role, importance and concept of brand in modern marketing, and to highlight the role and way of creating value for consumers with help of the brand, which contributes to improving the competitive position and points out the brand influence on the financial performance of companies.

Key words: brand, consumer, brand value, brand functions, consumer behavior

Kontakt:

Dr Saša Veljković,

Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu,
Kamenička 6, 11000 Beograd
e-mail: veljkos@ekof.bg.ac.rs

Mr Aleksandar Đorđević,

Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu,
Kamenička 6, 11000 Beograd
e-mail: alexandar@ekof.bg.ac.rs

Esencijalni elementi i struktura ugovora o master franšizingu – Kako sačiniti dobar nacrt ugovora?

Tamara Milenković Kerković

Rezime: Kreiranje pravnih dokumenata prilikom sačinjavanja ugovora o franšizingu jedan je od najvećih izazova za pravnika. Za to je mnogo razloga, počev od specifičnosti i fluidnosti predmeta ovog ugovora- franšize, koji u sebi nosi čitav set prava i pravu sličnih ovlašćenja. Težina ovog zadatka time je veća jer su prava i obaveze ugovornih strana kod ovog ugovora specifične, brojne i veoma razuđene. Ugovor o master franšizingu uvek je ugovor koji nastaje u međunarodnom pravnom kontekstu a potrebno ga je implementirati kroz jedinični ugovor na nacionalnom planu. U većini nacionalnih zakonodavstava ugovor o franšizingu je neimenovan ugovor čija obligaciono-pravna dejstva nisu uređena kako imperativnim tako ni dispozitivnim normama domaćeg prava. Etičke norme koje sadrže Kodeksi nacionalnih i međunarodnih udruženja često su jedini eksplicitni izvor prava na nacionalnom planu. U praksi zaključivanja ugovora o franšizingu postoji danas veliki broj tzv. template ugovora tj. unapred pripremljenih tipskih ugovora, koji su bez izuzetka kreirani od strane davalaca franšizinga, a koji po pravilu pripadaju pravnoj tradiciji common law pravnog sistema, čija je osobenost obimnost i unošenje u ugovorni korpus solucija za sve moguće predviđene slučajeve. Paradoks je da ovi gotovi formulari, umesto da olakšaju, gotovo uvek otežaju posao kontinentalnom pravniku, nenaviklom na ugovore koji broje više desetina, pa i stotinu stranica. Pored svih ovih teškoća, ovaj izazov za pravnika, time je i veći jer ugovor o franšizingu, kao malo koji posao tangira veliki broj grana i oblasti prava, pa je tako pored prava ugovornog trgovinskog i obligacionog prava neophodno poznavati i nacionalna prava industrijske svojine i autorska prava, pravo zaštite konkurencije, poresko, radno i pravo privrednih društava, ali i stvarno pravo, kao i pravo osiguranja, ali i administrativne propise prava spoljnotrgovinskih poslova, prava stranih ulaganja, kao i pravila koja uređuju onaj sektor privrednih delatnosti u čijoj oblasti posluje davalac franšizinga. Za izazove koje će pred domaće pravnike stvarati ugovori o master franšizingu sve su značajniji međunarodni autonomni izvori prava, poput ICC Modela – Tipiskog međunarodnog ugovora o franšizingu iz 2002.god. i Vodiča UNIDROIT za međunarodne master franšizing aranžmane koji je svoje dopunjeno izdanje imao u 2007.god. i čiji se prevod na srpski jezik očekuje.

Cljučne reči: ugovor o franšizingu, master franšizing, bitni elementi ugovora, nacrt ugovora, Vodič UNIDROIT

UVOD

Franšizing sistem predstavlja poslovni koncept koji dovodi do ugovornog povezivanja pravno nezavisnih, ali ekonomski integrisanih subjekata, koji, zahvaljujući prenošenju standardizovanog koncepta poslovanja i znakova razlikovanja sa uspešnog privrednog subjekta na samostalne preduzetnike, stvara efekte statusnih grupacija povezanih preduzeća (grupa društava). Umesto da se privredni subjekti povezuju uzajamnim svojinsko-pravnim odnosima, međusobnim učešćem u kapitalu, kako je to slučaj sa statusno-pravnim grupacijama, kod franšizing poslovnog sistema dolazi do ugovorne integracije, kojom se pred trećim licima, stvara privid identiteta između ugovornih strana - davaoca i korisnika franšizinga (Spasić I., 1996, str. 14.)

Ova osobena distributivna tehnika omogućava uključivanje primaoca u poslovni sistem davaoca franšizinga na osnovu svojevrstnog „iznajmljivanja *image-a*“ i dela poslovnog uspeha poznatog, renomiranog i uspešnog preduzeća, koje poseduje „*goodwill*“ i prepoznatljivost na tržištu i čiji proizvodi i usluge imaju dokazanu vrednost za potrošače (*customer value*).

Filosofija franšizing sistema ili ukratko franšizinga kombinuje dve najveće prednosti privređivanja - samostalno poslovanje bez mnogo rizika koji je imanentan preduzetništvu. Ekonomski *ratio* franšizinga predstavlja zadržavanje pravne samostalnosti uz minimum rizika, jer korisnik franšizinga posluje na osnovu dokazanih metoda i procedura, nudi proizvod koji je već poznat potrošačima i tako izbegava ogromne rizike sa kojima se susreću oni koji počinju da posluju samostalno. Dok, prema istraživanjima, više od 70% samostalno pokrenutih poslova propadne već u prvoj godini poslovanja, kod franšizinga situacija je upravo obrnuta.¹

Pored manjeg procenta neuspeha, kod franšiznog poslovanja je znatno olakšano i obezbeđenje kredita, neophodnog za početak poslovnih aktivnosti, jer banke po pravilu daju bolje uslove, upravo zbog povećanog kredibiliteta primaoca franšizinga, a koji mu omogućava saradnja sa davaocem franšizinga, kao iskusnim poslovnim subjektom, sa etabliranim

¹ Prema rezultatima anketiranja kupaca franšize u SAD, više od 94% primalaca franšizinga se oseća uspešno a, 75% se izjasnilo da bi ponovo kupilo franšizu. Videti, *Franšizing-juče, danas, sutra*, PKS, Odbor za ekonomske odnose sa inostranstvom, Beograd, novembar 2007.god. str.4.

poslovnim imenom, renomeom i iskustvom na tržištu, kao i razvijenom franšizing mrežom.

U svom nezadrživom rastu u poslednjih pedeset godina franšizing je ispoljio karakteristike ekonomskog, pravnog, socijalnog, pa i političkog fenomena, pa ga mnogi, sa puno osnova smatraju uzrokom složenih procesa, koji se uobičajeno poimaju kao globalizacija, a koje ekonomisti objašnjavaju fenomenom poznatim kao „kompresija svetskog tržišta“. I zaista, nije samo informatička i komunikaciona revolucija poslednjih decenija stvorila od sveta ono, što teoretičari komunikacija poimaju pod „globalnim selom,. Sam koncept franšizinga koji dovodi do kloniranja poslovnog uspeha i statusnog identiteta, sadrži u sebi misao o globalnom rasprostranju i o ukidanju razlika kao imperativima. Franšizing je još 50-ih godina prošlog veka, nakon fantastičnog uspeha i širenja restorana braće *Mc Donald's* doveo do revolucije u načinu poimanja poslovne ekspanzije. Metod kloniranja pojavno identičnih, a pravno samostalnih kopija uspešnog preduzeća-originala, doveo je do uniformisanja tržišta, unifikacije roba i usluga i shodno tome i do fenomena da je i utisak potrošača identičan, bez obzira nalazi li se on u Kalkuti, Buenos Ajiresu ili Moskvi. Iskustvo je postalo globalno.²

Pravo je moralo da prizna i prepozna novi instrument obligacionog i poslovnog trgovinskog prava – ugovor o franšizingu. Pitanje pravnog stipulisanja odredbi ugovora o franšizingu, njegovih bitnih elemenata, obligaciono-pravnih dejstava i tehnike sačinjavanja nacrtu ugovora o master franšizingu ne prestaje da zaokuplja pravnike iz pravnih porodica *common law* i *civila law*-a.

BITNI ELEMENTI UGOVORA O FRANŠIZINGU – STANDARDNE KLAUZULE UTVRĐIVANJE GRANICA OBLIGACIONO-PRAVNIH DEJSTAVA

Franšizing je koncept poslovanja koji je nastao na tlu Severne Amerike. Do svog širenja na ostali deo sveta, franšizing, kao metod distribucije kroz „*iznajmljivanje poslovnog identiteta*“ je na američkom tlu prošao sve faze svoga razvoja. Najpre su nastali tzv. tradicionalni franšizing sistemi, gde se ideja franšizinga ostvarivala kroz proizvodnju robe po licenci davaoca

franšizinga (*industrial franchising*), odnosno u vidu pružanja usluga pod imenom davaoca franšizinga (*service franchising*), kao i u obliku tzv. distributivnog franšizinga gde se suština posla ogledala u prodaji proizvoda davaoca pod njegovim imenom i pozajmljenim vizuelnim identitetom.

Do perioda globalnog širenja franšizinga ovaj je posao već ušao u svoju „integrisanu“ fazu, pa je u savremenim uslovima tzv. franšizing poslovnog formata kao poslednji razvijeni varijetet postao sinonim za franšizing poslovanje. Savremeni pravni instrumenti kojima se franšizing posao pravno uobličava predstavljaju kreaciju *common law* pravnog sistema. I nakon svog prodora na evropski kontinent, ugovori iz anglosaksonske ugovorne prakse su te svoje karakteristike zadržali, najpre zbog toga što su američki davaoci franšizinga zajedno sa „franšizing paketima“ donosili i svoje ugovore, a na prihvatanje američke poslovne prakse uticala je i neimenovanost ovih ugovora u svim tadašnjim kontinentalnim pravnim sistemima. Zbog toga su ovi ugovori i danas zadržali karakteristike anglosaksonske pravne tehnike koja se ogleda u detaljnom regulisanju svih potencijalno predvidivih situacija, što za posledicu ima veliku obimnost dokumenata, ostavljanje minimalnog prostora za tumačenje, unošenje definicija u tekst ugovora kako bi se izbegla ponavljanja i kasnija moguća tumačenja. Karakteristika ugovora *common law* sistema prava je i unošenje tzv. recitala i preambula čija je svrha da ukratko ukažu na istoriju odnosa između ugovornih strana, kao i na pozadinu transakcije, a kod ugovora o franšizingu oni imaju i specifičan zadatak da naglase činjenicu da je poslovni koncept koji se ugovorom prenosi nastao na osnovu dugotrajnih ulaganja davaoca franšizinga, poslovnog iskustva i velikog ugleda koji je davalac stekao pred potrošačima a da su sve te prednosti sadržane u pravima intelektualne svojine (žig, poslovno ime, znakovi razlokovanja, smibli i dr.) čije privremeno korišćenje davalac ugovorom prenosi korisniku franšizinga. Ovako formulisana sadržina preambule kod ugovora o franšizingu nedvosmisleno ukazuje na nameru ugovornih strana i na njihove motive ulaska u pravni posao franšizinga, pa stoga dobro formulisani „recitali“ mogu i da spreče sporove do kojih može da dođe zbog različitih kvalifikacija ugovornog odnosa.

Najvažnije karakteristike ugovora o franšizingu, o kojima treba voditi računa i prilikom sačinjavanja teksta ovog pravnog akta kao prilikom analize ponuđenog ugovora o franšizingu, su da se radi o ugovoru između ugovornih strana koje su pravno nezavisne, pa je prilikom sačinjavanja ugovora važno istaći da se

² Videti, Milenković-Kerković T. *Ugovor o franšizingu-tajna uspeha*, Niš, 1998.str.7-24, Milenković-Kerković, T. *Autonomni ugovori trgovinskog prava*, Ekonomski fakultet, Niš, 2008, str. 141-146.

radi o odvojenim pravnim personalitetima davaoca i korisnika franšizinga, kako bi se izbeglo svako moguće poistovećivanje ugovora o franšizingu sa ugovorom o radu, zastupanju ili ortakluku. Ugovorom o franšizingu se prenosi „paket dokazano uspešnih metoda poslovanja“ uz kontinuiranu pomoć i kontrolu od strane davaoca franšizinga a time se ovaj ugovor razlikuje od ugovora o ekskluzivnoj distribuciji. Još jedna je karakteristika ugovora o franšizingu da se radi o ugovoru *intuitu personae* zbog čega smrt ili gubitak poslovne sposobnosti neke od ugovornih strana utiče na odluku druge strane o okončanju ili nastavku ugovornih odnosa, a takođe zbog ličnog pravnog dejstva ugovora dolazi do primene ugovorenih pravila o prenosu prava i obaveza iz ugovora na treće lice. Pored toga, sastavni deo ugovora o franšizingu predstavlja prenos prava na licencu (Fox, W., 2000, pp.73-77).

Prilikom strukturiranja nacrtu ugovora, najpre je dobro da se utvrdi sadržaj ugovora o franšizingu. Time se kod ovog kompleksnog posla omogućava sagledavanje ukupnosti složene transakcije ustupanja prava na korišćenje poslovnog identiteta davaoca franšizinga.

I prilikom dugog procesa kreacije franšize i franšiznog koncepta neobično je važno da davalac master franšizinga shvati da kreacija franšize jeste stvaranje novog proizvoda, koji se razvija uporedo sa već postojećom delatnošću davaoca franšizinga. Stoga predmet ugovora o franšizingu nisu roba i usluge kojima se bavi davalac master franšizinga, već je predmet ugovora zapravo ustupanje prava na korišćenje tog novo proizvoda – oličenog u franšizi. Ugovor koji instrumentalizuje odnose između ucesnika u ovoj operaciji ekonomske eksploatacije franšize je stoga razumljivo veoma kompleksan, pa i ekstenzivan pravni dokument.

Ugovori o franšizingu su uvek veoma dugi tekstovi, pa je i zbog preglednosti dobro da se najpre sačini sadržaj ugovora. Dobre smernice u tom pravcu imaju i etički kodeksi franšizinih udruženja, pa upoznavanje sa njihovim uputstvima svakako olakšava izradu nacrtu ugovora. Postoje određene klauzule koje su zajedničke većini ugovora o franšizingu i to su:

- određanje ugovornih strana,
- recitali (preambula),
- definicije,
- pravni status ugovornih strana,
- ustupanje prava na korišćenje poslovnog koncepta (*grant of franchise*),
- lokacija,
- licence,
- isporuka i cena proizvoda,
- obnova ugovora,
- pomoć i obuka,
- naknada štete,
- naknade i obračuni,
- restriktivne klauzule,
- standardi i kontrola kvaliteta,
- prenos prava iz ugovora,
- prava industrijske i intelektualne svojine,
- trajanje i prestanak ugovora,
- merodavno pravo i nadležni sud ili arbitraž,
- standardne odredbe (deljivost ugovora, odricanje od prava, promenjene okolnosti i viša sila, tumačenje ugovora),
- sporedni ugovori (ugovor o lizingu opreme, garancije, rokovi i uslovi prodaje, ugovor o kreditu i dr.)

Posebnu pažnju treba usmeriti na formulisanje preambule, na odredbe o pravu konkurencije, na pitanje odgovornosti i naknadu štete, kao i na pitanje odgovornosti davaoca franšizinga za robu i usluge koje prodaje ili pruža korisnik franšizinga (vikarna odgovornost), na zaštitu prava industrijske svojine, trajanje i prestanak ugovora, odredbe o merodavnom pravu i nadležnom sudu, naknadi za ulazak u sistem i periodičnoj naknadi, odredbama o reklami i marketingu.

Pored toga sve vrste ugovora o franšizingu koje potiču iz anglosaksonske ugovorne prakse sadrže jedan broj standardnih ugovornih odredaba, koje nisu karakteristične samo za ugovor o franšizingu već se pojavljuju kod većine pravnih instrumenata međunarodnog trgovinskog prava.³ Pored **naslova ugovora, naznačenja ugovornih strana i preambule** ugovora to je i **klauzula o prirodi odnosa** (*relationship clause*), u kojoj se navodi da je ugovor o franšizingu zaključen između nezavisnih preduzetnika, kako bi se izbeglo tumačenje ugovora o franšizingu kao ugovora o radu, zastupanju, *joint venture* ugovora što je u početku bila česta praksa na evropskom kontinentu, dok stav o pravnoj prirodi ugovora o franšizingu nije bio izgrađen u pravnoj doktrini i u sudskoj praksi. Takođe, jedna od čestih klauzula u međunarodnim trgovinskim ugovorima nastalim pod uticajem anglosaksonske pravne tehnike je tzv. **klauzula o deljivosti ugovora** (*severability clause*) kojom se izjavljuje da u slučaju da jedan deo ugovora ili pojedine njegove klauzule budu iz bilo kog razloga proglašene nevažećim, ta ništavost neće uticati na preostali deo ugovora,

³ Detaljnije o standardnim odredbama koje se unose u ugovor o franšizingu videti Parivodić, M. Pravo međunarodnog franšizinga, Službeni glasnik Beograd, 2003.,

odnosno na ostatak klauzule. Isti efekat ima i rešenje iz domaćeg obligacionog prava koje reguliše delimičnu ništavost ugovora i posledica koje ona ostavlja na ostatak ugovora.⁴ Uobičajena je u poslovnoj praksi i tzv. **klauzula o potpunosti ugovora** (*entire agreement clause*) kojom se precizira da su svi pregovori, sporazumi i dogovori (pismeni ili usmeni) koji su prethodili pismenoj verziji ugovora već uključeni u tekst ugovora. Veoma su česte i **klauzule o odricanju od prava** (*waivers*) kojom se kod ugovora o franšizingu (i to najčešće u korist davaoca franšizinga) ističe da ako jedna ugovorna strana ne vrši neko svoje pravo to ne znači da se tog svog prava odrekla kao i da to pravo neće vršiti u budućnosti. **Klauzule o višoj sili** (*force majeure clause*) i tzv. **hardship klauzule** su neizbežni element ugovora u pravu međunarodne trgovine pa i kod ugovora o franšizingu. Posebno je značajno valjano ih urediti jer iako i institut više sile, kao i institut promenjenih okolnosti (*rebus sic stantibus*) postoje u svim pravnim sistemima njihova precizna formulacija u ugovoru će otkloniti teškoće do kojih dovode razlike u nacionalnim pravima.

STRUKTURA UGOVORA O FRANŠIZINGU NA PRIMERU UGOVORA O MASTER FRANŠIZINGU IQS (I QUIT SMOKING)

Tipski međunarodni ugovor o franšizingu MTK je redak primer koji donekle jasno ukazuje na sadržinu standardnog ugovora o franšizingu i kompleksnu pravnu strukturu ovih dokumenata. Međutim, svaki pojedinačni ugovor o franšizingu sadrži specifični raspored prava i obaveza ugovornih strana, pa će stoga metod pravljenja nacрта i sastavljanja ugovora o franšizingu biti ilustrovan konkretnim primerima odredaba iz Ugovora o master franšizingu IQS (*I Quit Smoking*)⁵.

⁴ Videti čl. 105 ZOO:

(1) Ništavost neke odredbe ugovora ne povlači ništavost i samog ugovora, ako on može opstati bez ništave odredbe, i ako ona nije bila ni uslov ugovora ni odlučujuća pobuda zbog koje je ugovor zaključen.

(2) Ali će ugovor ostati na snazi čak i ako je ništava odredba bila uslov ili odlučujuća pobuda ugovora u slučaju kad je ništavost ustanovljena upravo da bi ugovor bio oslobođen te odredbe i važio bez nje.“

⁵ Kompanija QUIT SMOKING INTERNATIONAL Ltd, sa registrovanim kancelarijama u Marina House, Adelphi Quay, WJaterford, Republika Irska je davalac master franšizinga u ovom troslojnom ugovornom odnosu, a koja je zaključila Ugovor o master franšizingu sa srpskim preduzećem Dyafa d.o.o. Autorka je ljubaznošću gđe Bojane Milutinović, direktorke

Nakon naznačenja naziva ugovora, i određenja ugovornih strana, u standardne klauzule ugovora o franšizingu spadaju preambule, kojima se izražava osnov ugovora i namere koje strane žele da postignu ulaskom u ugovorni odnos. **Naznačenje ugovornih strana** treba da bude upotpunjeno podacima o punom imenu (poslovnom imenu) svake od ugovornih strana, njihovom sedištu ili tzv. efektivnom mestu poslovanja, a dobro je uneti pravni status ugovornih strana kako bi na početku ugovornog odnosa bilo jasno da li se radi o pravnom licu sa limitiranom i neograničenom odgovornošću ili se radi o preduzetniku. Nakon toga uobičajeno je da se nađu **preambule** u kojima se navodi da je davalac franšizinga razvio koncept franšizinga, koga čini sistem poslovanja, *know-how*, žigovi koje je registrovao i čiji je vlasnik davalac franšizinga, kao i da on ima nameru da taj paket uz naknadu prenese korisniku franšizinga. U primeru Ugovora o master franšizingu IQS se u preambuli (Ugovor o master franšizingu IQS, str. 2) ističe da je davalac franšizinga na osnovu „*prethodno stečenih prava, ... razvio, ... poslovanje u oblasti aktivnosti STOP PUŠENJU, da je razvio sistem i da je jedini imalac licence za intelektualnu svojinu i prava korišćenja širom sveta tog sistema označenog kao IQS sistem...*“ Takođe se u preambuli ističe i namera davaoca master franšizinga da „*FRANŠIZER (davalac master franšizinga, napomena autorke) namerava da, proširujući svoje aktivnosti na tržište u Srbiji uspostavljanjem ugovornih odnosa sa glavnim franšizantom (davalac pod-franšizinga, nap. autorke), uspostavljaajući glavni franšizing odnos (master franšizing, nap. autorke) na području Srbije takođe obezbedi GLAVNOM FRANŠIZANTU pravo opcije a potom i pravo preče kupovine za druge zemlje. ...*“ (Ugovor o master franšizingu IQS, str. 3).⁶

U preambuli Ugovora o master franšizingu IQS pruža se i definicija ugovora o franšizingu, sa određenjem minimuma obaveza koje mora da sadrži, i to: „*...korišćenje imena ili zajedničkog komercijalnog znaka i jedinstveno predstavljanje, glavne kancelarije i/ili transportna sredstva koja su navedena kao predmet u ugovoru, obavezu FRANŠIZERA (davaoca master franšizinga, nap. autorke) da dostavi know-how FRANŠIZANTU (korisniku pod-franšizinga, nap. au-*

srpskog preduzeća Dyafa d.o.o. koje je davalac pod-franšizinga i predstavnika davaoca master franšizinga iz Irske gđe Manera dobila saglasnost da za svrhe ovoga rada koristi tekst Ugovora o master franšizingu IQS.

⁶ U Ugovoru o master franšizingu IQS termini kojima se označavaju ugovorne strane su prevedeni kao franšizer (davalac master franšizinga), glavni franšizant (davalac pod-franšizinga) i franšizant (korisnik pod-franšizinga).

torke), obavezu FRANŠIZERA da FRANŠIZANTU stalno pruža pomoć u komercijalnoj i tehničkoj oblasti tokom trajanja ugovora.“ (Ugovor o master franšizingu IQS, str. 2)

Posebno je zanimljiv ovaj poslednji deo preambule citiranog ugovora jer pored ciljeva koji se preambulo uobičajeno ostvaruju, ovaj deo preambule svojim odredbama stvara efekat direktnog pravnog odnosa između davaoca master franšizinga i korisnika pod-franšizinga. Ovakav način uspostavljanja pravnih veza između dva pravno odvojena ugovorna odnosa nije tako čest u poslovnoj praksi, pa se i na ovaj način u troslojnoj strukturi ugovora o master franšizingu pravno povezuju odnosi između ugovornih strana iz različitih i pravno odvojenih ugovora tj. ugovora o master franšizingu i ugovora o pod-franšizingu.

Klauzula o ustupanju predmeta franšizinga (eng. *the franchise grant clause, the grant*) je sledeća klauzula koja se standardno nalazi u ugovorima o franšizingu, a pogotovu je kod ugovora o master franšizingu ova odredba od suštinske važnosti. Zbog toga se u višeslojnu pravnu strukturu ovog aranžmana ova tzv. franšizna klauzula unosi ne samo u ugovor o master franšizingu, već i u svaki od ugovora o pod-franšizingu.⁷ Kod ugovora o master franšizingu je klauzula o ustupanju (*the franchise grant clause*) složenija od one u pojedinačnim ugovorima o franšizingu jer se kod ovih ugovora uređuje odnos između davaoca master franšizinga i davaoca pod-franšizinga, ali se istovremeno daju smernice za uređenje i budućeg ugovornog odnosa između davaoca pod-franšizinga i korisnika pod-franšizinga. Sadržina klauzule o ustupanju obuhvata imovinska prava čija se licenca prenosi davaocu pod-franšizinga, namenu za koju davalac pod-franšizinga može da koristi predmet licence, geografsko područje u okviru koga se prava iz licence mogu koristiti, dužinu trajanja prava na korišćenje licence i stepen ekskluziviteta koji je dat davaocu pod-franšizinga. Šta se zapravo prenosi klauzulom o ustupanju predmeta franšizinga? Prenosi se pravo na iskorišćavanje *paketa prava intelektualne svojine* i to tzv. *poslovnog sistema* (eng. *business system*), *žigova* (eng. *trade marks*) i *ostalih prava intelektualne svojine* (autorska prava, poput prava na dizajn, priručnike, recepte, softver i dr.). Pod poslovnim sistemom podrazumeva se ukupnost *know-how* i drugih elemenata koji daju osobenost određenom konceptu poslovanja, a ti su elementi, obzirom da nisu pogodni za registrovanje a time i za

zaštitu, sadržani najčešće u operativnom priručniku (eng. *Operation Manual-OM*) koji se štiti obavezom čuvanja poslovne tajne.⁸ Takođe, veoma je značajno odrediti geografsko područje na kome se mogu koristiti prava preneti ovom klauzulom, kao i stepen ekskluziviteta u korišćenju tih prava, a često se u ugovornoj praksi dešava da se davalac master franšizinga odriče prava da sam posluje na navedenoj teritoriji, kao i da drugima daje pravo da zaključuju ugovore o pod-franšizingu na navedenoj teritoriji. Bitan element ove važne klauzule u ugovoru o franšizingu je i način na koji se mogu iskorišćavati preneti prava, a posebno je to značajno imajući u vidu troslojnu strukturu ugovora o master franšizingu. Stoga je u ugovorima o master franšizingu moguća primena tri osnovna metoda za prenos prava na davaoca pod-franšizinga. Prvi je način da davalac pod-franšizinga otvara sopstvene jedinice na teritoriji koja mu se klauzulom o ustupanju prenosi. Drugi način je da davalac pod-franšizinga to svoje pravo ugovorima o pod-franšizingu prenosi na treća lica - korisnike pod-franšizinga, dok treća mogućnost predstavlja kombinaciju prethodne dve solucije. Takođe, ukoliko se davaocu pod-franšizinga omogući da, pored prenosa pod-franšizinga, vodi i sopstvene jedinice, moguće je pravna pitanja urediti zaključivanjem posebnih pojedinačnih ugovora o pod-franšizingu za svaku otvorenu poslovnu jedinicu. Drugi mogući model je da se samim ugovorom o master franšizingu regulišu odredbe i budućeg pojedinačnog ugovora o pod-franšizingu, čime se zapravo vrši inkorporacija ova dva ugovora u jedan pravni instrument.⁹ U primeru Ugovora o master franšizingu IQS klauzula o ustupanju prava nalazi se na samom početku ugovora („1. Osnov i namena Ugovora i isključive obaveze FRANŠIZANTA,„), iza preambule, i njome se definiše osnov Ugovora, kao i njegova namena, koja se određuje kao „pravo koje se daje GLAVNOM FRANŠIZANTU da oformi franšizing mrežu u specifikiranom području..“. Klauzula o prenosu prava sadrži i klauzulu o ekskluzivnom području, koja pozivajući se na Uredbu br. 4087/88 EZ i Uredbu br. 2790/99 EU izražava obavezu davaoca master franšizinga da „neće direktno otvarati svoje poslovne jedinice IQS kao što neće ni drugima davati pravo da rade prema Ugovoru o franšizingu za mrežu, a neće ni drugima u Srbiji davati pravo korišćenja franšize u geografskom

⁷ Više o tome, videti *UNIDROIT Guide to International Master Franchise Agreement, Chapter II „Nature and Extent of Rights Granted and Relationship of the Parties“*, pp.34-46..

⁸ Više o elementima poslovnog sistema, žigovima, ekskluzivitetu i načinu na koji se koncipiraju ovi elementi u ugovoru o master franšizingu videti u *UNIDROIT Guide to International Master Franchise Agreement*, nav. delo, str.35-41.

⁹ Videti, *Legal Guide*, op.cit.,str.41-46; Parivodić.M.nav.delu, str. 78-80.

području opisanom u Aneksu A, tokom celog perioda trajanja ugovora“ (Ugovor o master franšizingu IQS 1.3.Ekskluzivno područje, str.2-3).

PRAVA I OBAVEZE UGOVORNIH STRANA I RESTRIKTIVNE KLAUZULE KOD UGOVORA O MASTER FRANŠIZINGU NA PRIMERU UGOVORA O MASTER FRANŠIZINGU IQS (I QUIT SMOKING)

Suština pravnog posla Franšizinga je „kloniranje poslovnog identiteta davaoca franšizinga“ i da bi se ta svrha ostvarila neophodno je da struktura ugovora sadrži prava i obaveze ugovornih strana, pa ugovori najčešće sadrže liste svih tih obaveza, a one su veoma kompleksne i brojne. Kod **obaveza davaoca franšizinga** (*obligation of the franchisor*) najvažnija je obaveza ustupanja prava na korišćenje franšizing paketa i ona se izražava klauzulom o ustupanju prava (*the grant clause*). Međutim, davalac je obavezan ne samo da prenese korisniku ta prava već i da mu omogući korišćenje tih prava tj. da mu prenese poslovni sistem franšizinga, a ta obaveza zahteva brojne i raznovrsne činidbe koje se mogu podeliti u inicijalne i kontinuirane činidbe. Među činidbama na koje se obavezuje davalac franšizinga, najznačajnije su **obaveze pružanja informacija**, koje mogu biti početne i tekuće, kao i obaveze koje proističu iz potrebe da se ustupljeni poslovni sistem menja i prilagođava :

- obaveza davaoca da korisniku franšizinga saopšti informacije značajne za otpočinjanje kao i za vođenje posla. Ta se obaveza davaoca ostvaruje najčešće kroz **početnu obuku** korisnika franšizinga, kao i **predajom operativnog priručnika** (kod ugovora o master franšizingu to su različiti priručnici - jedan koji je namenjen davaocu pod-franšizinga, dok je drugi namenjen korisnicima pod-franšizinga iz jediničnih ugovora o franšizingu) kao i **obaveza obaveštavanja** o tehničkim karakteristikama proizvoda, ekonomskim uslovima na određenom tržištu i dr.;
- iz neophodnosti da se korisnik franšizinga prilagodi neophodnim promenama proističu **obaveze na pomoć**, koja je neophodna kako u početku (*initial assistance*), tako i kasnijim fazama poslovanja (*ongoing assistance*), s tim što je kod ugovora o master franšizingu neophodna i **obuka ali tekuća**

pomoć koju davalac master franšizinga pruža korisnicima pod-franšizinga.¹⁰

U opisanom Ugovoru radi se o klauzuli kojom se garantuje potpuni ekskluzivitet, a takođe se obavezuje i davalac pod-franšizinga da u pojedinačne ugovore o pod-franšizingu koje bude zaključivao sa korisnicima pod-franšizinga takođe unese klauzulu ekskluziviteta istog tipa, po kojoj neće konkurisati na ugovorenoj teritoriji korisniku pod-franšizinga, niti će to pravo prenesti drugima na istoj teritoriji.

Pored ovih postoje i druge obaveze davaoca franšizinga, poput **isporuke robe, obaveze na promociju i reklamiranje** poslovnog sistema, **obaveza zaštite žiga i prava intelektualne svojine**.

Naravno u **prava davaoca franšizinga** ubrajaju se razna ovlašćenja poput onog da vrši **nadzor i kontrolu nad poslovanjem** korisnika franšizinga, dok sa druge strane, to se pravo u jednom broju ugovora tretira i kao obaveza davaoca franšizinga koja proističe iz njegove obaveze da održava reputaciju sistema i standarde kvaliteta u okviru poslovnog sistema franšizinga. Pored navedenih, u prava davaoca ubraja se i **pravo da odlučuje o lokaciji** koju izabere korisnik franšizinga, **pravo da odobrava izbor korisnika** koji je izvršio davalac pod-franšizinga, **pravo na naknadu** koju dobija direktno od korisnika pod-franšizinga a u poslovnoj i ugovornoj praksi mogu se javiti i brojna druga prava. Od svih ovih prava najznačajnije je **pravo na naknadu koju mu plaća korisnik franšizinga** (kod ugovora o master franšizingu to je davalac pod-franšizinga), a koja može imati oblik inicijalne (*initial fee*) i periodične naknade (*royalty*).

U primeru Ugovora o master franšizingu IQS su ove obaveze obuhvaćene odeljkom Ugovora pod nazivom „Obaveze FRANŠIZERA u vezi sa pokretanjem i razvojem franšizing mreže PRESTAJEM DA PUŠIM“ (Ugovor o master franšizingu IQS, 2. „Obaveze FRANŠIZERA u vezi sa pokretanjem i razvojem franšizing mreže PRESTAJEM DA PUŠIM“, str.3-7) u okviru koje se davalac master franšizinga obavezuje na prenos licenci, operativnog priručnika, na vršenje tehničko-komercijalne obuke i pomoći, na prenos komercijalnih oznaka, na preuzimanje obaveze opremanja i inicijalnih isporuka, a takođe se davalac master franšizinga obavezuje da garantuje za isporuke po paritetu *ex works*, da vrši promotivno-reklamne kampanje, kao i da organizuje periodične sastanke mreže. Ove obaveze davaoca master franšizinga neophodne su radi stvaranja identiteta franšizing mreže (prenos

¹⁰Detaljno o ovim obavezama videti *Legal Guide*, nav. delo, str. 65-76, Chapter 5, „Role of the Franchisor“

licence, znakova razlikovanja davaoca kao i pravo da se oni koriste u neizmenjenom obliku), ali i da bi davalac pod-franšizinga bio u stanju da primeni poslovni sistem na kome se zasniva koncept davaoca master franšizinga. Za primenu i razvoj sistema od strane davaoca pod-franšizinga od suštinske je važnosti Priručnik koji sadrži opis usluga i tretmana za odvikavanje od pušenja koji će se pružati, kao i radnje posle tretmana. Upravo ta sadržina Priručnika zajedno sa izvršenom obukom predstavlja onu „tajnu formulu uspeha“, koju kao predmet ugovora davalac master franšizinga prenosi davaocu pod-franšizinga. Međutim, od najvećeg je značaja za davaoca master franšizinga da obezbedi zaštitu tajnosti tih znanja i iskustava koja Priručnik sadrži, pa su u ugovorima o franšizingu tipične klauzule kojima se tajnost sadržaja Priručnika obezbeđuje, kao i obaveza davaoca pod-franšizinga da sva unapređenja do kojih u poslovanju dođe mora da prenese davaocu master franšizinga. Tako Ugovor o master franšizingu IQS u pogledu obezbeđenja poverljivosti Priručnika sadrži sledeća ugovorna rešenja: „...Priručnici za rad ... i njihova ažuriranja su poverljive prirode, kako bi se obezbedilo da konkurentne sposobnosti franšizing mreže PRESTAJEM DA PUŠIM budu sasvim bezbedne u pogledu konkurencije i stoga GLAVNI FRANŠIZANT (davalac pod-franšizinga, nap. autorke), Partner i svi FRANŠIZANTI (korisnici pod-franšizinga) ..se obavezuju da će čuvati tajnu i takvi Priručnici će ostati u potpunom vlasništvu FRANŠIZERA - davaoca master franšizinga (nap. autorke)“ (Ugovor o master franšizingu IQS, str.4).

Pored ostalih ugovornih obaveza davaoca master franšizinga značajna je i ona koja se tiče **obaveze na promociju sistema**, koja se ogleda kako u **pružanju konsultantskih usluga** i pomoći davaocu pod-franšizinga u vezi lokalnih reklamnih kampanja, a obuhvata i obavezu na odvajanje određenog procenta od bruto prihoda sa određene teritorije za reklamnu kampanju na toj teritoriji. I Ugovor o master franšizingu IQS na sličan način uređuje ovu obavezu davaoca master franšizinga, pa tako:

„...FRANŠIZER će za podršku razvoja IQS srpske mreže potrošiti godišnje, počevši od prve kalendarske godine, ili od 1. januara nakon sklapanja UGOVORA O MASTER FRANŠIZINGU u Srbiji, najmanje FRANŠIZER i GLAVNI FRANŠIZANT će se zajednički dogovarati o strategiji, ciljevima, poruci i realizaciji, kao i o formi saradnje u vezi sa takvim reklamnim kampanjama.

GLAVNI FRANŠIZANT će potrošiti godišnje, počevši od prve kalendarske godine, ili od 1. januara na-

kon sklapanja ugovora o članstvu u mreži, ...na reklamiranje“ (Ugovor o master franšizingu IQS, str. 6).

U okviru ove odredbe kojom se uređuju obaveze davaoca master franšizinga obavezuje se i davalac pod-franšizinga da će usklađivati i kontrolisati reklamne aktivnosti svojih korisnika u cilju očuvanja jedinstva i „pristojnosti“ mreže a takođe se i korisnici obavezuju na izdvajanje dela ukupnog prihoda u reklamne svrhe.

Sledeći tip odredaba koji se javlja u ugovoru o franšizingu su **obaveze korisnika franšizinga**, a ove se ugovorne klauzule kod ugovora o master franšizingu transponuju u obaveze davaoca pod-franšizinga u čijem su liku objedinjene kako uloga korisnika, tako i uloga davaoca franšizinga, jer je to ugovorna strana koja se u različitim ulogama pojavljuje u dva odvojena ugovorna odnosa, najpre u ugovoru o master franšizingu, a potom u ugovoru o pod-franšizingu. Prva obaveza davaoca pod-franšizinga je **otvaranje pilot poslovne jedinice** na teritoriji zemlje kako bi proveo funkcionisanje koncepta u praksi, a istovremeno se tako i vrši i promocija franšizing sistema u domaćoj zemlji i pokazuje njegova vitalnost, a nakon što davalac pod-franšizinga stekne potrebna iskustva, kao i nakon što prilagodi poslovni koncept uslovima domaćeg tržišta i domaćim propisima, on će biti spreman na regrutovanje novih korisnika sa kojima će zaključiti jedinične ugovore o franšizingu. Sledeća obaveza koja izvire iz specifičnog položaja davaoca master franšizinga je **prilagođavanje sistema lokalnim običajima**, kulturi, navikama i propisima zemlje domaćina. I pored toga što sistem mora da bude uniforman, neophodna su prilagođavanja franšizing sistema lokalnim uslovima, a te promene najčešće odobrava davalac master franšizinga. Nakon adaptacije i početka rada u novim lokalnim uslovima obaveza davaoca pod-franšizinga je da vrši **izbor korisnika franšizinga** sa kojima će zaključivati ugovore o pod-franšizingu. Za izbor korisnika pod-franšizinga davalac pod-franšizinga je odgovoran davaocu master franšizinga, a takođe odgovara i za usaglašenost ugovora o pod-franšizingu sa odredbama i instrukcijama iz ugovora o master franšizingu. Ova odgovornost davaocu master franšizinga za izbor korisnika pod-franšizinga je *culpa in eligendo*, a Ugovor o master franšizingu IQS na sledeći način utvrđuje obavezu davaoca pod-franšizinga da odgovara za izbor korisnika na domaćoj teritoriji:

„... Za tu svrhu, GLAVNI FRANŠIZANT se obavezuje da će tražiti i prihvatati samo one franšizante sa zdravom poslovnom osnovom, koji su sposobni da uspešno primenjuju metode Franšizera, i obavezuje se da

će, uviđajući značaj obezbeđivanja odgovarajuće obuke za svoje franšizante i ljude koji se angažuju, obučavati i stalno informisati svoje Franšizante i njihovo osoblje u skladu sa podacima Priručnika za rad koji mu dostavlja FRANŠIZER“ (Ugovor o master franšizingu IQS, str. 7).

Brojne su obaveze koje preuzima davalac pod-franšizinga, a pored odgovornosti za rad korisnika pod-franšizinga, on se obavezuje da će se on kao i njegovi korisnici **uzdržavati od svih aktivnosti kojima bi konkurisali aktivnostima mreže** u toku trajanja ugovora kao i godinu dana nakon prestanka ugovora o franšizingu (čl.3.2.1. Ugovora o master franšizingu IQS). Davalac podfranšizinga se takođe obavezuje da će **održavati prepoznatljivost mreže**, što će na početku rada u okviru franšizing poslovnog sistema činiti kroz **obuku korisnika, održavanje uniformnosti objekata**, a tokom vremena će se prepoznatljivost mreže održavati izvršavanjem specifičnih činidbi koje proizilaze iz Priručnika, poput pravilnog korišćenja zaštitnog znaka, pravilne organizacije tretmana, garantovanjem rezultata i izdavanjem sertifikata o garanciji za klijente, omogućavanjem vršenja kontrole davaocu master franšizinga, obavezom ugovaranja osiguranja, obaveze čuvanja tajnosti podataka i dr.

Davalac pod-franšizinga ima i **post-ugovorne obaveze prema davaocu master franšizinga** u slučaju da se ugovor poništi ili se davalac master franšizinga povuče iz ugovora, pa će u slučaju prestanka ugovora morati da prestane sa obavljanjem svoje aktivnosti davaoca pod-franšizinga, imaće obavezu da vrati sve materijale i oznake koji predstavljaju mrežu franšizinga, tehničku opremu i Priručnik, kao i da plati ugovorenu naknadu (*liquidated damages*) u određenom iznosu za svaki dan kašnjenja sa izvršenjem obaveza (čl.3.3.8 Ugovora o master franšizingu IQS). I obaveza tzv. ekskluzivne kupovine takođe je predviđena na strani davaoca pod-franšizinga koji: „...je obavezan da kupi samo od FRANŠIZERA aparate i proizvode neophodne za obavljanje tretmana Prestajem da pušim, kao i druge proizvode neophodne za pomenutu namenu navedenu u Priručniku za rad, bez obzira da li ih je FRANŠIZER sam izradio ili one nose njegove zaštitne znakove.“ (čl.4 Ugovora o master franšizingu IQS).

Sve obaveze davaoca pod-franšizinga su Ugovorom o master franšizingu koncipirane tako da se njegove ugovorne obaveze definišu ne samo prema davaocu master franšizinga, već se istovremeno uređuje i njegov odnos prema budućem korisniku pod-franšizinga, a na taj način se posredno uređuje i sadržina ugovora o pod-franšizingu. Tako: „...GLAVNI FRANŠIZANT se obavezuje da će ugovorom obavezati

svoje Franšizante da isključivo od njega, ili od drugih franšizanata, kupuju aparate i proizvode neophodne za obavljanje tretmana Prestajem da pušim, koji su deo početne zalihe, kao i druge neophodne proizvode i, ako nisu isporučeni direktno od FRANŠIZERA, da plate troškove transporta navedenih proizvoda od direkcije GLAVNOG FRANŠIZANTA, preuzimajući rizik otprema...“ (Ugovor o master franšizingu IQS, str. 16.)

Obaveza poštovanja razvojnog plana takođe predstavlja uobičajenu klauzulu u ugovorima o franšizingu, a ona, po pravilu, predviđa i pravne posledice neostvarenja plana, koje mogu biti veoma različite, pa i veoma teške po korisnika franšizinga. One se u praksi kreću od oduzimanja ekskluziviteta davaocu pod-franšizinga, koju je on imao na određenoj teritoriji, a posledica neizvršenja razvojnog plana može biti i unošenje u ugovor odredbe po kojoj se novi ugovori o pod-franšizingu mogu zaključivati samo uz izričitu saglasnost davaoca master franšizinga, a posledica se može ogledati i u plaćanju dodatnog procenta preko uobičajene nadoknade i dr. U Ugovoru o master franšizingu IQS ustanovljen je razvojni plan¹¹ tako što se obavezuje davalac :

„... Da bi održao ekskluzivna prava na rad u Franšizing mreži u Srbiji, GLAVNI FRANŠIZANT je saglasan da kupi najmanje 1 (jedan) elektronski RISE uređaj u prvoj godini rada, ... i najmanje 1 (jedan) uređaj za sve preostale godine važenja ovog Ugovora i za ukupno 6 (šest) koji se koriste za IQS metod. GLAVNI FRANŠIZANT se obavezuje da će osnovati kancelariju za IQS u roku od 180 dana od potpisivanja ovog Ugovora.“ (čl. 8 Ugovora o master franšizingu). Takođe, u slučaju neostvarivanja razvojnog plana konkretnim Ugovorom je predviđeno da će davaocu pod-franšizinga biti oduzeta prava preče kupovine, koja su mu garantovana u slučaju prestanka Ugovora o master franšizingu, a takođe to prouzrokuje i gubitak prava na glavni franšizing (Ugovor o master franšizingu IQS, str. 16).

Obaveza plaćanja naknade za korišćenje predmeta ugovora o franšizingu je najznačajnija obaveza korisnika franšizinga. U konkretnom Ugovoru o master franšizingu IQS ta je obaveza predviđena kako za davaoca pod-franšizinga tako i za korisnike pod-franšizinga, i to kao ulazna naknada (čl.6 Ugovora). Pored toga, predviđena je i obavezna kupovina jednog uređaja za pružanje usluga koje davalac pod-franšizinga kupuje kako za sebe tako i za svoje korisnike od davaoca master franšizinga (čl.7 Ugovora o master franšizingu).

¹¹ Čl. 8 Minimum nivoa proširenja i posledice neizvršenja obaveza

Ugovor o franšizingu je ugovor sa dugoročnim prestacijama stoga njegovo trajanje mora biti ugovoreno tako da se početna ulaganja korisnika mogu da amortizuju, pa je u mnogim zakonodavstvima propisana imperativnim putem minimalna dužina trajanja ugovornog odnosa sa ciljem zaštite interesa ekonomski slabije ugovorne strane. Ugovor o master franšizingu IQS se zaključuje na 5 godina (čl.9 Ugovora) s tim što se predviđa prećutno obnavljanje ugovora na još 5 godina. Automatsko obnavljanje ugovora predviđeno je, izuzev u slučaju kada 6 meseci pre isteka roka na koji je ugovor zaključen, jedna od ugovornih strana obavesti pismenim putem (preporučenim pismom) drugu stranu o tome da ne želi da obnovi ugovor.¹² Kakav je status davaoca pod-franšizinga u slučaju da se ugovor master franšizingu ne obnovi? Prema slovu Ugovora on tada nastavlja poslovanje kao običan korisnik franšizinga i o tome sklapa ugovor sa davaocem master franšizinga.

Veoma značajne u ugovorima o franšizingu su **odredbe o prenosu ugovora** kojima se reguliše pravo ugovornih strana da ugovor u celini ili određena prava i ugovora prenesu na neko treće lice. Obzirom da se ugovor o franšizingu zaključuje *intuitu personae* i da lična svojstva ugovorača igraju presudnu ulogu u ugovornom odnosu, u većini ugovora o franšizingu se predviđa obaveza korisnika franšizinga da za bilo kakav prenos svojih prava ili obaveza iz ugovora, kao i za ustupanje čitavog ugovora dobije prethodnu pismenu saglasnost davaoca franšizinga. Takođe, sa ovom situacijom moguće je uporediti i klauzule o prestanku ugovora usled prestanka korisnika franšizinga (smrt ili gubitak poslovne sposobnosti fizičkog lica, likvidacija ili stečaj privrednog društva) postavi pitanje prenosa ugovora na naslednike ili sledbenike bivšeg korisnika franšizinga. I u toj situaciji se prenos ugovora o franšizingu ne vrši automatski već *intuitu personae* svojstva ugovora o franšizingu zahtevaju da davalac franšizin-

ga ima diskreciono pravo da prosudi da li to lice ili lica, na koja se ugovor prenosi, poseduju obrazovne, poslovne i upravljačke standarde potrebne za davaoca franšizinga, kao i da donese svoj sud o tome da li ta lica imaju bonitet, poslovni ugled, sklonost ka predmetnoj delatnosti, najmanje iste ili slične upravljačke i finansijske kriterijume kao i novi korisnici franšizinga. Stoga je prenos ugovora o franšizingu na pravne sledbenike korisnika franšizinga, bez obzira na pravni osnov prenosa ugovora o franšizingu (pravni posao ili zakon) uslovljen prethodnom pismenom saglasnošću davaoca franšizinga. Sa druge strane, samo u retkim ugovorima o franšizingu je pravo davaoca da prenese ceo ugovor ili deo ugovora o franšizingu trećem licu uslovljen saglasnošću korisnika franšizinga. U zavisnosti od merodavnog nacionalnog zakonodavstva, davalac ugovora o franšizingu će nakon ustupanja ugovora ili nakon prenosa dela prava ili obaveza iz ugovora o franšizingu na treće lice, biti zajedno sa trećim licem biti odgovoran za izvršenje ugovornih obaveza prema korisniku franšizinga. Ugovor o master franšizingu IQS uređuje na ekvivalentan način pravo i jedne i druge ugovorne strane u slučaju da i davalac pod-franšizinga (glavni franšizant u Ugovoru) i davalac master franšizinga (franšizor iz Ugovora) žele da čitav ugovor ili deo ugovora prenesu na treće lice. Tako je (čl. 10. „Zabrane o prodaji od strane GLAVNOG FRANŠIZANTA i PARTNERA“) najpre predviđena obaveza davaoca pod-franšizinga koji ima nameru da ustupi ceo ugovor ili da prenese na nove subjekte deo svojih prava ili obaveza iz ugovora o master franšizingu da o „o nameri takvog transfera ili prodaje u roku od 60 dana pre takve radnje, ustupajući FRANŠIZEROVA prava preče kupovine po istim uslovima, i pod uslovom da subjekt na koji se prenosi Ugovor poseduje dobru komercijalnu reputaciju i da nije ni na koji način uključen u prodaju ili distribuciju proizvoda, usluga ili sistema konkurencije, sa prodavcem koji je zaključio ugovor o izbegavanju konkurencije na 5 (pet) godina u poslovima vezanim za ostavljanje pušenja. „(čl.10 Ugovora).

Sa druge strane, i davalac master franšizinga može ugovor da prenese samo zajedno sa čitavom franšizing mrežom na novog davaoca franšizinga. Pri tome je davalac master franšizinga dužan da u roku od 60 dana pre obavljenog prenosa obavesti o svojoj nameri davaoca pod-franšizinga: „...ustupajući GLAVNOM FRANŠIZANTU prava prečeg otkupa po istim uslovima, i pod uslovom da subjekt na koji se prenosi Ugovor poseduje dobru komercijalnu reputaciju i da nije ni na koji način uključen u prodaju ili distribuciju proizvoda, usluga ili sistema. U slučaju takvog prenosa, FRANŠIZER je saglasan da obezbedi kontinuitet ovog Ugovora

¹² „U vezi sa amortizacijom i potrebom planiranja i razvoja aktivnosti GLAVNOG FRANŠIZANTA, i uvek u skladu sa smernicama datim u Uredbi 2790/99, ovaj Ugovor će važiti 5 (pet) godina, počevši od datuma kada je potpisan. Da bi se obezbedilo da se poslovni odnos odvija na efikasni način i uzimajući u obzir amortizaciju investicija koje treba da se učine na osnovu potencijalnog obnavljanja, nakon isteka važnosti Ugovora, ako jedna od strana ne izvesti drugu stranu, preporučenim pismom, o svojoj nameri da ne nastavlja postojeći Master franšizing odnos, najmanje 6 (šest) meseci pre isteka, Ugovor će biti prećutno obnovljen za 5 (pet) godina i tako ubuduće, osim ako jedna od strana uvek pismenim obaveštenjem 6 (šest) meseci pre isteka Ugovora, ne obavesti drugu stranu preporučenim pismom o svojoj nameri da neće obnoviti Ugovor.“(čl.9 Ugovora o master franšizingu IQS)

nakon tog prenosa, i da kompanija na koju se prenosi Ugovor zadovoljava uslove ovog Ugovora“ (čl.11 Prenos ugovora od strane FRANŠIZERA).

ODREDBE O PRENOSU UGOVORA, USTUPANJU PRAVA IZ UGOVORA I PRESTANKU UGOVORA O MASTER FRANŠIZINGU

Na koji način ugovor o franšizingu može prestati? Šta je sa pravnim posledicama prestanka ugovora koji je zaključen na duže vreme? U čemu je razlika između sporazumnog raskida ugovora i raskida ugovora usled neispunjenja?

Pored **prestanka ugovora redovnim putem**, bilo da se radi o redovnom otkazu ugovora koji je zaključen na neodređeno vreme ili o prestanku ugovora koji je zaključen na određeno vreme, ugovori o franšizingu se mogu raskinuti i primenom **instituta vanrednog otkaza usled tzv. ozbiljnog uzroka**. Ovaj institut prestanka trajnog ugovora usled takve povrede ugovornih obaveza jedne strane koja dovodi do trajnog narušavanja odnosa poverenja između ugovornih strana postoji u svim pravnim sistemima. Ovim se institutom štiti načelo savesnosti i poštenja u ugovornom pravu i omogućava se ugovornoj strani da bez otkaznog roka izjavi (pismeno) da raskida ugovor, ukoliko je ponašanje druge strane takvo da trajno remeti ugovorne odnose i predstavlja „ozbiljan uzrok“ (engl. *good cause*) prestanka ugovora.¹³ Ugovori o franšizingu najčešće sadrže definicije situacija koje predstavljaju „ozbiljan uzrok“, a takođe je veoma česta pojava da su ove odredbe postulirane samo u korist davaoca franšizinga ali ne i u korist korisnika franšizinga.

Ugovorom o master franšizingu IQS posebno je regulisano pravo ugovornih strana da raskinu ugovor o franšizingu ukoliko se pojavi neki od slučajeva koji su izričito predviđeni Ugovorom. Objekat zaštite u slučaju vanrednog otkaza ugovora je interes očuvanja mreže franšizinga, njenog ugleda kao i interes svih članova sistema. Tako u čl.12 („Klauzula o izričitoj odluci FRANŠIZERA i GLAVNOG FRANŠIZANTA u slučaju ozbiljnog neizvršavanja obaveza njegovih Franšizanata“) predviđeno je pravo davaoca master franšizinga da po sopstvenom nahođenju i bez plaćanja bilo

koje sume davaocu pod-franšizinga da odmah raskine ugovor i da o tome obavesti davaoca pod-franšizinga pismenim putem. Situacije koje predstavljaju „ozbiljne uzroke“, su sledeće:

- A. Ako GLAVNI FRANŠIZANT ili subjekti u svojstvu PARTNERA uspostave aktivnost koja je u direktnoj ili indirektnoj konkurenciji sa mrežom;
- B. Ako GLAVNI FRANŠIZANT ili PARTNER prekrše obavezu čuvanja tajni prenoseći je trećim stranama ili, greškom, dozvoli trećim stranama da dođu do osnovnih informacija o komercijalnim tehnikama Franšizera;
 - Ako GLAVNI FRANŠIZANT ili PARTNER prekrši odredbe navedene u tački 10 u vezi sa zabranom prenosa Ugovora od strane GLAVNOG FRANŠIZANTA ili PARTNERA;
 - Ako GLAVNI FRANŠIZANT ne poštuje plan plaćanja ulazne naknade, kao što je navedeno u tački 6.

Karakteristika ovog Ugovora je da je istovremeno sa odnosima iz ugovora o master franšizingu, regulisana i većina najvažnijih odnosa *pro futuro*, tj. uređeni su i pravni odnosi iz pojedinačnog ugovora o franšizingu koji će davalac pod-franšizinga zaključivati sa svojim korisnicima franšizinga. Klauzulom o raskidu ugovora iz ozbiljnih uzroka obuhvaćeno je i pravo davaoca pod-franšizinga da u predviđenim slučajevima ozbiljnog neizvršenja ugovornih obaveza raskine ugovor „prema svom nahođenju i bez obaveze kompenzacije bilo koje štete i bez obaveze plaćanja ikakvog iznosa korisniku franšizinga odmah traži raskid ugovora.“ (čl. 12 Ugovora IQS) Pored uzroka koji su nabrojani u korist davaoca master franšizinga, ovim članom su kao ozbiljno kršenje ugovornih obaveza od strane korisnika franšizinga predviđeni i :

- C. Ako franšizant zaostaje sa uplatama GLAVNOM FRANŠIZANTU za period duži od 6 (šest) meseci u pogledu isteka datuma plaćanja duga;
- D. Ako franšizant namerno dostavi lažne izjave radi zaključivanja ovog Ugovora ili izvršenja istog;
- E. Ako franšizant dozvoli izvođenje samo jednog tretmana u svom centru od strane osoblja koje nije obučeno od strane GLAVNOG FRANŠIZANTA da sprovodi takav tretman.

Značajna je i klauzula o **pravu davaoca franšizinga da se povuče** iz ugovora iz određenih razloga (bankrotstvo davaoca pod-franšizinga i dr., a analogno pravo priznato je i davaocu pod-franšizinga.

I najzad **klauzulama o merodavnom pravu i nadležnom forumu** rešavanja sporova regulišu se zna-

¹³ Videti čl.129. ZOO koji reguliše raskidanje ugovora sa uzastopnim obavezama i čl. 811. ZOO koji reguliše pitanje otkaza (raskida) ugovora o trgovinskom zastupanju bez otkaznog roka iz ozbiljnog uzroka.

čajna pitanja ovog neimenovanog pravnog posla, a sa ciljem unošenja izvesnosti u ugovorne odnose strana. čl.14 Ugovora o master franšizingu IQS sadrži zapravo arbitražnu klauzulu kojom se ugovara nadležnost *ad hoc* arbitraže kao i način njenog konstituisanja, dok će mesto arbitraže biti Dablin u Republici Irskoj. Na jedinične ugovore o franšizingu primenjuju se pravila srpskog prava.

ZAKLJUČAK

Obimnost dokumenata ugovora o franšizingu uvećava se ne samo zbog postojanja velikog broja ugovornih odredbi, već i zbog toga što ova izrazito obimna dokumenta sadrže i veliki broj priloga. Tako Ugovor o master franšizingu u prilogu sadrži akt kojim se određuje geografsko područje za koje se franšiza ustupa, a u prilogu su i priručnici za rad, tehnički priručnici, priručnici o master franšizingu, ugovori o pod-franšizingu, zaštitne znakovi, cenovnici i dr. Veoma je važno i to da prilikom dugog procesa stvaranja franšize i franšiznog koncepta davalac master franšizinga shvati da kreacija franšize jeste stvaranje novog proizvoda, koji se razvija uporedo sa već postojećom delatnošću davaoca franšizinga. Stoga predmet ugovora o franšizingu nisu roba i usluge kojima se bavi davalac master franšizinga, već je predmet ugovora zapravo ustupanje prava na korišćenje tog novo proizvoda – oličenog u franšizi.

Praksa sačinjavanja ugovora o franšizingu jako je bogata pa se mogu sresti i drugi modeli uređenja obligaciono-pravnih odnosa iz ugovora o master franšizingu. Prilikom sačinjavanja ugovora o franšizingu treba voditi računa o više kategorija normi, i to o preambulama, odredbama o zabrani konkurisanja u okviru mreže, treba poveliti računa o restriktivnim

klauzulama, o pitanjima odgovornosti i naknade štete, o odredbama o trajanju i raskidu ugovora, posledicama raskida ugovora, zaštiti prava intelektualne svojine, naknadi, reklami i marketingu, nadležnom forumu kao i merodavnom pravu.

Kako se to ističe u pravnoj literaturi koja se bavi praktičnim implikacijama sačinjavanja nacrtu ugovora o franšizingu prilikom strukturiranja ovog dokumenta veoma je značajno za kreatora toga dokumenta razumevanje prirode i pravnih dejstava ugovora o franšizingu, razmatranje svih aspekata koji su uključeni u pravni posao franšizinga, kao i ostvarenje dobrog kontakta sa obe ugovorne strane.

Za domaćeg pravnika koji će prilikom izazova kreacije ugovora o master franšizingu ili njegove eventualne revizije biti suočen sa ovako brojnim teškoćama od neporcenjivog značaja mogu da budu dva izvora prava nove *lex mercatoria*, od kojih je prvi već imao svoje izdanje na srpskom jeziku. To je Tipiski međunarodni ugovor o master franšizingu koji je u izdanju ICC (Međunarodne trgovačke komore iz Pariza) doživeo svoje srpsko izdanje tokom 2002.god.

Durđi, još i mnogo značajniji i sveobuhvatniji izvor novog autonomnog prava međunarodne trgovine, koji baš kao tipični produkt prava tzv. mekog normativiteta pruža uputstva u procesu zaključivanja i pravnog kreiranja ovih ugovora je Vodič za međunarodne master-franšizing aranžmane koje je UNIDROIT (*International Institute for the Unification of Private Law*) objavio 1998.god. a koji je izmenjenom i dopunjenom izdanju objavljen 2007.god. Proces prevođenja na srpski jezik ovog najznačajnijeg „soft law“, izvora prava za međunarodne master franšizing aranžmane u završnoj je fazi, što će domaćim pravnicima biti od neprocenjive koristi u narednim godinama očekivanog prodora franšizinga na domaću privrednu scenu.

Reference:

1. Fox, W. (2000), *International Commercial Agreements, A Primer on Drafting, Negotiating and Resolving Disputes*
2. Milenković-Kerković, T. (2008) *Autonomni ugovori trgovinskog prava*, Ekonomski fakultet, Niš
3. Milenković-Kerković T (1998), *Ugovor o franšizingu-tajna uspeha*, SKC, Niš
4. Odbor za ekonomske odnose sa inostranstvom (2007), *Franšizing-juče, danas, sutra*, PKS, Beograd
5. Parivodić, M. (2003), *Pravo međunarodnog franšizinga*, Službeni glasnik Beograd
6. Spasić I. (1996), *Franchising posao*, Institut za uporedno pravo, Beograd
7. *The ICC Model International Franchising Contract* (2002), Beograd
8. UNIDROIT (1998), *Guide on International Master Franchise Arrangements*, Rome, rev. 2007

Summary

The Essential Elements and the Legal Structure of Master Franchise Agreement – How to Draft a Good Contract?

Tamara Milenković Kerković

The creation of the draft and other legal documents in franchising transaction emanates the one of the most stressful challenge for the civil law lawyer. There are many reasons which create big obstacles in process of successfully drafting master franchise agreement. One of the main difficulties faced by the parties engaged in international trade is the lack of uniformed rules for the franchising agreement as well as franchising being anonymous contract in the most of legal systems of the world. Besides that, the franchise (emanating goodwill) as the legal object of the franchising agreement is sui generis and fluid derives from the various numbers of rights and licence similar to right, such as trade names, trade marks and the shop signs, logos, utility models, designs, copyrights, know-how, etc. The legal structure of the mutual rights and obligations of the parties is extremely sophisticated not only because of the big number of obligations but because of their varieties and complexity. In most of the legal systems of common law as well as in the civil law countries the master franchise contract is not regulated neither with mandatory nor through dispositive norms of relationship laws but at the same time the franchise arrangements are subjected to a considerable number of laws and regulations from different areas of law, majority of which are regulated domesti-

cally and at the same time also at international legal context. Those areas of law are general contract law, agency law, leasing and security interests, intellectual property and competition law, corporate law, insurance and labor law, consumer protection and product liability legislation and always important industry specific laws. In international legal practice there are many so-called template franchise agreement which are prepared from the franchisor in advance regulating all possible predictable legal solution and legislation. But, it is advisable for the civil law lawyer to treat those already formulated templates with big level of cautiousness. There are two instruments which could be very helpful for the domestic lawyers in process of drafting franchising agreements - first is the ICC Model International Franchising Contract issued in 2002 by the ICC (Paris) and another is Legal Guide on International Master Franchise Arrangements reissued by UNIDROIT (Rome) in 2007. First document is already published in Serbian language and the translation of UNIDROIT Legal Guide on Franchising into Serbian is in its final stage.

Key words: franchising agreement, master franchising, essential contract's elements, draft, Guide on master franchising UNIDROIT

Kontakt:

Dr Tamara Milenković Kerković

Ekonomski fakultet u Nišu

e-mail: tamara.kerkovic@eknfak.ni.ac.rs

Korporativna društvena odgovornost i značaj njene promocije

Dobrinka Veljković, Daliborka Petrović

Rezime: Korporativna društvena odgovornost je u savremenoj poslovnoj praksi često korišćen koncept, s obzirom na to da kompanije u značajnoj meri snose odgovornost za dešavanja i aktivnosti od šireg društvenog značaja. U nastojanju da doprinesu rešavanju problema društvene zajednice u kojoj obavljaju svoju poslovnu aktivnost, kompanije sprovode različite korporativne društvene inicijative. Kako bi što uspešnije koristile mnogobrojne prednosti negovanja društveno odgovornog ponašanja, kompanije moraju da afirmišu svoje ideje i osećanja brige za probleme drugih i promovisu sve aktivnosti na njihovom rešavanju. Izuzetno je važno da obezbede potpunu transparentnost svoje posvećenosti širim društvenim interesima, pa je u tom cilju vrlo pogodno intenzivnije korišćenje web sajtova. Ova promotivna uloga web sajta omogućava prezentaciju relevantnih informacija o sprovedenim društvenim akcijama, a pogodna je i za pružanje korisnih obaveštenja o svim drugim oblicima promovisanja društvenog angažovanja kompanija.

Ključne reči: korporativna društvena odgovornost, društveno odgovorne inicijative, promocija, web sajt.

UVOD

Globalizacija svetske privrede, liberalizacija svetske trgovine i ekonomske integracije na međunarodnom tržištu, omogućavaju brojnim kompanijama pristup i poslovanje na prethodno nedostupnim tržištima. U tako globalizovanoj ekonomiji korporativni sektor kontinuirano stiče sve veću moć i utiče ne samo na komercijalnu, već i na širu društvenu sferu. Jačanje uticaja i moći kompanija bio je povod za iniciranje javnih rasprava o važnosti biznisa kao aktera u razvoju društva, a poseban akcenat je na ulozi velikih, internacionalnih i multinacionalnih kompanija. Rezultat toga je povećani pritisak i rastuće interesovanje javnosti za temu korporativne odgovornosti i transparentnosti poslovanja, što je vremenom oblikovano u koncept korporativne društvene odgovornosti, koji prevazilazi uzak cilj povećanja prodaje i kratkoročne maksimizacije profita i ističe obavezu kompanije da svoje poslovanje uskladi sa potrebama društvene i životne sredine.

Pristup korporativnoj društvenoj odgovornosti se vremenom menjao i prilagođavao aktuelnom društvenom trenutku, da bi danas pitanje poslovanja na društveno odgovoran način postalo ključna tema koja zaokuplja pažnju menadžmenta marketinški orijentisanih preduzeća. Rezultat toga je moguće prepoznati u činjenici da se u procesu odlučivanja ne vodi računa isključivo o očekivanim ekonomskim efektima poslovnih odluka, nego i o njihovom uticaju na širu društvenu ulogu preduzeća. Biti prepoznatljiv i konkurentan u današnjem okruženju znači razvijati i negovati različite načine ophođenja prema važnim akterima svog društvenog okruženja, tako da se kod njih izazove osećaj prijatnosti, oduševljenja i privrženosti.

U nastojanju da doprinese zajednici u kojoj posluje, za kompaniju je nužno da se uključi u rešavanje određenih društvenih problema i u skladu sa svojim mogućnostima, ponudi odgovarajući doprinos kroz aktivnosti ulaganja u zaštitu životne sredine, edukaciju različitih grupa građana, ljudska prava, izgradnju društveno potrebnih objekata, stipendiranje pojedinaca i grupa, poboljšanje uslova za očuvanje zdravlja i sl.

Međutim, nije dovoljno da kompanije samo razviju i implementiraju društveno odgovorne inicijative i aktivnosti, nego da rezultate istih šire promovišu, jer realizacija društveno prihvatljivih i željenih misija, zahteva veću transparentnost. Neizostavni deo slobodnog tržišta je dostupnost

i informacija o ovim akcijama, koje mogu značajno da utiču na odluke i ponašanje kupaca i drugih stejkholdera.

Za potrebe ovog rada izvršena je analiza Web sajtova velikih domaćih preduzeća koja su konkurisala za dodelu nacionalne nagrade za društvenu odgovornost 2008. godine prema kriterijumima i metodologiji Privredne komore Srbije. Cilj je bio da se istraži i proceni jedan od mogućih oblika promovisanja društveno odgovornog ponašanja i načina formalnog izveštavanja o angažovanju preduzeća u društvenoj zajednici, koji inače redovno koriste multinacionalne kompanije.

Kompanija ima potrebu ne samo da identifikuje ono što je razlikuje od drugih, već i da te definisane distinkcije efikasno komunicira interesnim grupama: kupci, zaposleni, investitori, lokalna zajednica. Jedan od načina da se kompanija razlikuje od drugih, te ojača identitet svog brenda i konkurentnost uopšte, jeste i iniciranje održivih, progresivnih i društveno odgovornih poslovnih aktivnosti. Međutim, kompanije bi trebalo da učine dodatne i inovativne napore u promovisanju svojih društvenih inicijativa kako bi se u svesti kupaca i ostalih javnosti pozicionirale kao odgovorno korporativno građanstvo.

KONCEPT KORPORATIVNE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI – SUŠTINA I ZNAČAJ

Ideja autora ovog rada je da se potencira potreba šire afirmacije ciljeva korporativne društvene odgovornosti (KDO) i postignutih rezultata u tome, radi povećanja uticaja na percepciju i stavove svih, za preduzeće važnih stejkholdera, a prevashodno potrošača.

Odgovorno ponašanje kompanija, ali i drugih organizacija i institucija se može procenjivati sa stanovišta uzdržavanja od preduzimanja neke akcije kao što su korupcija, prevare, bahato i neetično ponašanje koje bi štetilo zajednici, njenim ljudima, životnoj sredini i slično. Istovremeno, ova odgovornost može značiti i proaktivno delovanje u smislu pozitivnog doprinosa zajednici kroz različite društvene aktivnosti. Inicijativa za ovu vrstu društvenog angažovanja može doći iz spoljnog okruženja, s obzirom na sve prisutnije apele različitih zainteresovanih grupa i pojedinaca da preduzeća pomognu određene događaje i akcije, doprinoseći time ostvarivanju humanih i plemenitih ciljeva. Sa druge strane, preduzeće može i samo aktivno tragati za onim idejama čiju će realizaciju na odgovarajući način podržati a u koje veruje ili ih visoko vrednuje veliki broj ljudi. Na taj način preduzeće lakše može pridobiti njihovu pažnju koju bi moglo da pre-

tvori u naklonost za sebe i svoje proizvode, a zatim u jačanje svog ugleda i u povećanje svoje prodaje.

Društveno odgovorno ponašanje (DOP) je poželjna dugoročna marketinška i poslovna orijentacija preduzeća. Njena suština je u delovanju koje je mnogo više od onoga što propisuje zakon, i uključuje ideju da je reaktivan stav prema društvenim problemima bolje zameniti proaktivnim, dobrovoljnim i preventivnim aktivnostima, kako se ograničeni resursi ne bi trošili na uklanjanje posledica nezakonitog i neetičkog ponašanja.

Prihvatanjem koncepta društveno odgovornog poslovanja i informisanjem okruženja o tome, kroz različite vidove komunikacije, preduzeće počinje da se razlikuje od konkurenata, što može omogućiti bolje pozicioniranje na tržištu, veću lojalnost kupaca usled njihove pozitivne predstave koju stiču o preduzeću, a posledično i veću prodaju njenih proizvoda i usluga. Osim toga primena koncepta društveno odgovornog poslovanja ima i sledeće prednosti: povećanje ugleda kod finansijskih institucija te lakše kreditiranje, povećanje cena akcija na berzi, privlačenje i zadržavanje visokokvalitetnih kadrova, smanjenje operativnih troškova poslovanja i dugoročno gledano, povećanje profita. U nastojanju da poboljša neki aspekt životne zajednice u kojoj posluje, kompanija se može povezivati i sa drugim društvenim akterima u zajednici (kao npr organizacijama civilnog društva, vladinim i nevladinim organizacijama, profesionalnim udruženjima, akademskim institucijama i sl).

Način na koji će kompanija komunicirati svoje društveno korisno angažovanje postaje presudan i od njega zavisi percepcija koju će stejkholderi i šira javnost steći o njoj. Grupa stejkholdera koju je veoma važno informisati o aktivnostima kompanije na polju korporativne društvene odgovornosti su kupci.

U Srbiji postoje kompanije koje se angažuju na uspostavljanju saradnje sa društvenom zajednicom, ali je prisutan nedostatak informacija o njihovom delovanju i to posebno usmeren ka kupcima. Upravo u tom segmentu sprovedeno je znatno manje istraživanja od onih koja su usmerena na percepcije, stavove i mišljenja samih kompanija (njenih menadžera). Međutim, da bi kompanija ostavila dobar utisak i imala koristi od ulaganja u društveno odgovorne poslovne prakse, veoma je važan način njenog komuniciranja sa kupcima i drugim važnim ciljnim grupama i partnerima što zahteva razumevanje ugla iz koga oni sagledavaju društveno odgovorno poslovanje kompanija. Akcenat mora biti na nastojanju da se proceni značaj koji koncepta korporativne odgovornosti ima za kupce, kako

bi se na osnovu toga kreirao program adekvatnog komuniciranja korporativnih društvenih inicijativa.

Komunikacija usmerena prema kupcima u cilju da ih informiše o onome što kompanija preduzima u korist zajednice u kojoj posluje je neizostavan deo planskog i sistematičnog pristupa samom konceptu. Kada kompanija želi da promoviše aktivnosti ove vrste, ona to može učiniti na više različitih načina. To najpre zavisi od toga kome želi da se obrati, jer postoje značajne razlike između značaja investitora, zaposlenih i kupaca. Izveštaji kreirani i prihvaćeni od strane organa kompanija, kao ustaljeni način informisanja javnosti o društveno korisnim inicijativama u koje kompanija ulaže, su najčešće koncipirani na način da odgovaraju i vladinim i nevladinim agencijama, kao i finansijskim organizacijama, a možda manje samim kupcima.

Nesumljivo je da postoji velika potreba adekvatnog oblikovanja i prenošenja kupcima prilagođenih informacija, a sve sa ciljem da kompanija zaista izgradi, poveća i učvrsti pozitivan imidž i reputaciju u svesti kupaca, kao rezultat svog društveno korisnog angažovanja. Imajući to u vidu, bitno je da se putem istraživanja dođe do odgovora na pitanje kako informacije o društveno odgovornim aktivnostima kompanija utiču na kupce da o njima formiraju pozitivno mišljenje i u kojoj meri povećavaju spremnost kupaca da kupuju proizvode tih kompanija. U isto vreme je važno da se dođe do saznanja o tome da li postoje neke razlike u percepciji kupaca, u zavisnosti od toga kako i ko ih informiše o društveno zapaženim aktivnostima kompanija. Drugim rečima, cilj je da se sazna da li kupci žele i očekuju da ih kompanije u kontinuitetu i na prihvatljiv način informišu o svom društvenom angažovanju i šta za njihove stavove i ponašanje u procesu kupovine mogu značiti te informacije.

Koncept korporativne društvene odgovornosti ima širi spektar značenja i definicija, što je posledica različitih pristupa u proučavanju i istraživanju. S obzirom da je u pitanju relativno nov koncept, još uvek se traga za adekvatnom i preciznom definicijom samog pojma.

Svetsko poslovno veće za održivi razvoj je, na svom sajtu, objasnilo da korporativnu društvenu odgovornost posmatra kao "obavezivanje kompanije na doprinos održivom ekonomskom razvoju kroz saradnju sa zaposlenima, njihovim porodicama, lokalnom zajednicom i društvom u celini, sa ciljem da se unapredi kvalitet njihovog života" (prema: www.wbcsd.org).

U smernicama za politiku društvene odgovornosti preduzeća iz 2003. godine, Evropska Komisija (http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_en.pdf) ovaj koncept definiše kao "koncept prema kojem kompanija na dobrovoljnom principu

integriše brigu o društvenim pitanjima i zaštiti životne sredine u svoje poslovne aktivnosti i odnose sa stejkholderima" (vlasnicima, deoničarima, zaposlenima, kupcima, dobavljačima, vladom, medijima i širom javnošću).

Pokretači inicijative za odgovorno poslovanje u Srbiji ističu da je društveno odgovorno poslovanje koncept po kome kompanije koje ga prihvataju dobrovoljno i na mnogo inovativnih načina doprinose boljem, zdravijem, naprednijem, ne samo radnom okruženju, već društvu u najširem smislu i čistijoj, očuvanijoj prirodnoj sredini¹.

Iako postoje različite definicije društveno odgovornog poslovanja ili korporativne društvene odgovornosti, sve se one ipak slažu u jednom – preduzeće treba da preuzme odgovornost za uticaj svojih poslovnih aktivnosti na stejkholdere, društvenu zajednicu i životnu sredinu, te da svojim poslovanjem dobrovoljno doprinese dobrobiti društva, što čini korak više od onoga što nalaže zakonska regulativa.

U stručnoj i poslovnoj komunikaciji moguće je sresti i više različitih termina za označavanje ove problematike, a najčešće se koriste sledeći:

- Korporativna odgovornost,
- Korporativno građanstvo,
- Etičke poslovne prakse,
- Odgovornost prema društvu i životnoj sredini i sl

Svetsko poslovno veće za održivi razvoj govori o korporativnoj društvenoj odgovornosti kao o «ljudskom licu» biznisa, posebno u svetlu rastuće globalizacije, slobodne trgovine i stranih direktnih investicija. Dobra politika društveno odgovornog poslovanja bazirana na kooperaciji kompanije sa državom i zajednicom, u koju investira, te implementacija principa održivog razvoja demonstrira lokalnu posvećenost globalne kompanije. Ključna područja na koja društveno svesno i odgovorno preduzeće može uticati su: ljudska prava, prava radnika, zdravstvo, kultura, sport, zaštita životne sredine, partnerstvo sa lokalnom zajednicom, odnosi sa posrednicima i dobavljačima.

Društvena odgovornost poslovnih subjekata je važna već danas, ali je sigurno da će u budućnosti postati još relevantnija. Jedno od ključnih pitanja u tome je da li društveno odgovorne aktivnosti predstavljaju trošak ili se pokazuju kao mudra investicija. Odgovor će zavisiti od toga koliko pažljivo i promišljeno kompanija odlučuje o projektima ove vrste u koje ulazi. Bitno je odabrati prave ciljeve koje bi trebalo na ovaj

¹ <http://www.smartkolektiv.org/cms/item/csr/en/Resource+Center/Publications.html>

način ostvariti i prave načine za širu afirmaciju postignutih rezultata. Jedino će tako uloženi resursi imati pozitivan efekat na svest, imidž, lojalnost kupaca i drugih partnera, kao i dugoročno na veću prodaju i veći profit, što je konačno i razlog svake poslovne aktivnosti.

RAZVOJ KONCEPTA KORPORATIVNE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI

Izučavanje etičkog ponašanja korporacija uz ukazivanje na njihove socijalne uloge i društvenu odgovornost, postalo je aktuelno šezdesetih i sedamdesetih godina prošlog veka, pojavom raznih vrsta društvenih pokreta, koji su kritikovali tadašnji tradicionalni korporacijski menadžment zasnovan isključivo na ostvarivanju ličnih interesa i sticanju profita (Rakas, S., 2006, str.124).

Pojam korporativna društvena odgovornost se vezuje za autora Harolda Boveni koji ga definiše kao obavezu preduzetnika da sprovede one poslovne politike, donose one poslovne odluke, ili slede one poslovne aktivnosti koje su poželjne sa stanovišta ciljeva i vrednosti društva u kome posluju (Howard, B., 1953).

Već se tokom ranih 60-tih godina prošloga veka isticao značaj i potreba svojevrstne društvene revizije poslovanja. Revizija po standardima društvenog interesa mogla bi da obezbedi menadžerima dodatne kvalitetne informacije kao nove podloge za efikasnije odlučivanje, a istovremeno i da ponudi stejkholderima platformu za vršenje uticaja na poslovanje kompanija.

Rani teoretski rad koji se posebno odnosi na korporativnu društvenu odgovornost je delo autora Setija S. P., kroz koji je razvijen trostruki model za klasifikovanje korporativnog ponašanja poznat kao "korporativna društvena performansa". Tri vida korporativnog ponašanja bazirana su na (Sethi, S.P., 1975):

- društvenoj obligaciji (odgovor na pravne i tržišne restrikcije),
- društvenoj odgovornosti (odnosi se na usklađenost performansi kompanije sa društvenim normama, vrednostima i očekivanjima),
- društvenoj osetljivosti (anticipativna i preventivna adaptacija performansi kompanije društvenim potrebama).

Ključni zadatak kompanija ne bi trebalo da bude skoncentrisan samo na određivanje i definisanje konačne odgovornosti prema društvu, već pre da se potencira značaj razvijanja i negovanja korporativne društvene osetljivosti ili senzibiliteta, kao i sposobnosti da prepoznaju konkretne probleme zajednice i da na njih reaguju u skladu sa svojim mogućnostima i interesovanjima.

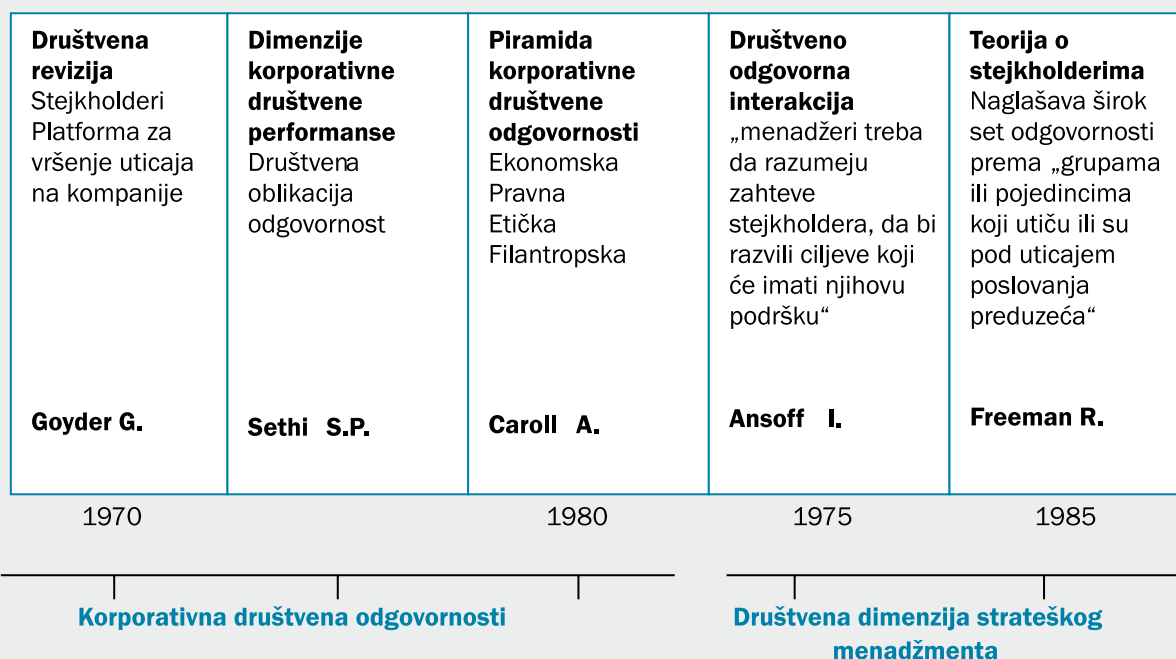
Kako bi se precizirali aspekti društvene odgovornosti kompanija, autor Kerol 1979. godine sugerise piramidu društvene odgovornosti preduzeća (slika 1.). Da bi doprinele razvoju svoje zajednice, kompanije bez obzira na veličinu, najpre moraju da budu rentabilne, što se ogleda u povećanju prinosa na vlasništvo po akciji, rastu stope dobiti, povećanju tržišnog učešća i osvajanju povoljne strategijske pozicije

SLIKA 1. Piramida društvene odgovornosti preduzeća



PREMA: Milisavljević M., 2007, str. 530

SLIKA 2. Pregled teoretskih perspektiva korporativne društvene odgovornosti



IZVOR: http://www.csrquest.net/default.aspx?articleID=13126&heading=#_ftnref4

na osnovu diferentnih prednosti. Drugo, kompanije se moraju pridržavati zakona, koji je propisala država, u kojoj obavljaju svoju poslovnu aktivnost. Etička odgovornost se odnosi na dobrovoljno usklađivanje svog poslovanja sa moralnim i etičkim normama društva i zajednice, u kojoj kompanija posluje. Na vrhu piramide nalazi se filantropska odgovornost, koja predstavlja diskrecione aktivnosti donatorstva i sponzorstva kulture, obrazovanja, sporta i sl. Samo one filantropske aktivnosti koje kreiraju vrednost za korisnike a istovremeno unapređuju poslovanje preduzeća, mogu biti održive na duži rok (prema: Milisavljević M., 2007, str. 531).

Izučavajući društvenu dimenziju strateškog menadžmenta autor Ansoff ukazuje na to da odabrana strategija kompanije treba da reflektuje njenu interakciju sa okruženjem, i to na svim nivoima strateškog odlučivanja- korporativnom, poslovnom i funkcionalnom nivou. Kompanijama je potrebna ovakva vrsta poslovne strategije kako bi poboljšale društvenu legitimnost svog rada, i odgovorile na nove varijable u strateškom menadžmentu kao što su: novi stavovi kupaca, nove dimenzije društvene kontrole i iznad svega, definisanje uloge kompanije u društvu. Ove ideje su uticale na formiranje stavova stejkholdera savremenih kompanija prema njenom strateškom menadžmentu (Ansoff, H. I, 1979).

Teorija vlasničkog deoničarstva preduzeća tvrdi da je svrha preduzeća da poveća dobrobit vlasničkih deoničara uz podređenje nekih moralnih i društvenih ograničenja, bilo zbog toga što takvo povećanje vodi do većeg dobra ili zbog vlasničkih prava (Freeman, R.E., 1984).

Autor Friman postavlja osnovu za buduću saradnju biznisa i društva redefinišući svrhu preduzeća svojom teorijom interesnog deoničarstva, u kojoj ističe da i interesni deoničari, baš kao i deoničari, imaju pravo da polažu određene zahteve. Nasuprot ideji menadžerskog kapitalizma koja smatra da menadžeri upravljaju preduzećem isključivo u korist deoničara, Friman ukazuje i na one grupe koje su, u užem smislu, bitne za opstanak i uspeh preduzeća, a u širem smislu uključuje bilo koje grupe ili pojedince koji mogu imati uticaj ili su pod uticajem korporacije. Ovakva definicija stejkholdera je pred kompanije postavila zadatak da razmatraju svoje poslovne odluke imajući u vidu vlasnike, zaposlene, dobavljače, kupce, lokalnu zajednicu, a u širem smislu još i vladu i konkurenciju. Menadžment kompanije stoga treba da balansira mnogobrojne i često protivurečne zahteve interesnih deoničara.

Drugim rečima, kontekst u kome kompanije posluju igra centralnu ulogu u utvrđivanju društveno odgovornog ponašanja, te će svako preduzeće odabra-

ti onu društvenu inicijativu koja će ga u datoj sredini učiniti vidno društveno odgovornim i angažovanim.

PREDNOSTI PRIMENE DRUŠTVENO ODOGOVORNE POSLOVNE PRAKSE

Koristi od negovanja društveno odgovornog poslovanja, gledano iz perspektive poslovnog sveta, razlikuju se u zavisnosti od tipa poslovanja, datog trenutka ili tržišnog okruženja. U slučaju tranzicionih zemalja, kakva je naša, naglašena je korist od ove poslovne prakse u vidu smanjenja troškova ili boljeg pristupa međunarodnim tržištima, što se posebno odnosi na mala i srednja preduzeća (proces standardizacije i sticanje sertifikata), dok velike međunarodne kompanije uživaju koristi u domenima ljudskih resursa i marketinškom oblikovanju i jačanju korporativnog imdža i imena brenda. Osim toga, dominantna društveno odgovorna tema je ublažavanje negativnog uticaja biznisa na lokalne zajednice, gde se glavna uloga, pa i šansa za građenje obostrano korisnih lokalnih partnerstava, dodeljuje velikim, međunarodnim kompanijama.

Na bazi dosadašnjeg iskustva inostranih multinacionalnih kompanija, izdvajaju se ključne koristi od ulaganja u društveno odgovorno poslovanje (Kotler F., Li N., 2007. str. 12-21.):

- **Povećanje prodaje i udela na tržištu**- potrošači češće kupuju brendove koji podržavaju društvene ciljeve. Prema istraživanjima korporativne društvene odgovornosti u Evropi (2002), čak 70% evropskih kupaca smatra da je priklonjenost kompanije društvenoj odgovornosti važan element prilikom kupovine proizvoda ili korišćenja usluga;
- **Jačanje pozicije brenda** – potrošači poklanjaju sve veću pažnju emocionalnim, psihološkim i sociološkim aspektima imidža brenda, prevazilažeći pitanja funkcionalnosti i racionalnih koristi koje imaju od proizvoda. Strateški osmišljenim društvenim inicijativama može da se postigne diferenciranje brenda u odnosu na konkurenciju. Osim toga, ukoliko kupci i potrošači percipiraju preduzeće kao etično i društveno odgovorno, verovatnije je da će biti lojalniji njegovom brendu;
- **Jačanje korporativnog imidža i uticaja** – kompanije koje, osim poštovanja zakona, dobrovoljno usklade svoje poslovanje sa nekim od standarda društveno odgovornog ponašanja u poslovanju ne samo da zadovoljavaju propisane zahteve, već time stiču poverenje i naklonost državnih i lokalnih

organa vlasti, te tako manje podležu njihovoj kontroli;

- **Jačanje mogućnosti za privlačenje, motivisanje i zadržavanje zaposlenih**- osim visine plate, opisa radnog mesta i mogućnosti za napredovanje, zaposleni sve više procenjuju preduzeća i na osnovu njihove korporativne kulture, dominantnih vrednosti i spremnosti da se angažuju u društveno korisnim inicijativama;
- **Smanjenje troškova poslovanja** – preduzeća koja usvajaju ekološke inicijative, čiji je cilj smanjenje otpada, ponovna upotreba materijala, reciklaža, štednja vode i električne energije smanjuju operativne troškove i povećavaju prihod od bespovratne pomoći i olakšica, koje dobijaju kao ekološki odgovorni poslovni subjekti;
- **Povećanje privlačnosti za investitore i finansijske analitičare**- pozitivan društveni imidž može da poveća vrednost akcija preduzeća, jer će tržište više da ceni kompanije koje su manje izložene društvenim, ekološkim i etičkim rizicima (Dow Jones Group Sustainability Index, FTSE4Good Index Series...). Javno se prati i publikuje odgovornost prema životnoj i društvenoj sredini prilikom investiranja (Socially Responsible Investment). Sve veći broj zajedničkih fondova integrišu kriterijume korporativne društvene odgovornosti u svoj selektivni proces, te uskraćuju pozajmice preduzećima koja se ne pridržavaju određenih standarda životne i društvene sredine. Veliki ulagači, poput penzionih fondova, imaju obavezu da ulažu u firme koje se smatraju društveno odgovornim. Dakle, usvajanje prakse DOP-a može kompanijama da omogući bolji pristup kapitalu, koji im u protivnom možda ne bi bio dostupan. Kompaniji je potrebno puno vremena da stekne pozitivnu reputaciju, ali ona može da bude brzo ugrožena incidentima kao što su korupcijski skandali ili nanošenje štete životnoj sredini. Ovakvi događaji mogu da privuku neželjnu pažnju sudova, vlade, nevladinih organizacija i medija, te da kompaniji nanese veliku štetu, i da ugroze vrednost njenih akcija. Izgradnja kulture preduzeća koje se pozitivno odnosi prema društvenoj i ekološkoj sredini može da neutralizuje ove vrste rizika.

U svetlu aktuelne ekonomske i finansijske krize, obeležene sve većim apelom za štednjom, neminovno se nameće pitanje razmatranja prednosti od ulaganja u društveno odgovorno poslovanje. Realno je očekivati da će novonastale okolnosti dovesti do ponovnog sagledavanja i analiziranja benefita od primene kon-

cepta DOP-a, čak i među kompanijama, koje su se prethodnih godina uverile u delotvornost načela ovog koncepta. Nezavisno od njenog uzroka, verovatno je da će aktuelna finansijska kriza imati značajan uticaj na korporativnu društvenu odgovornost. Međutim, taj uticaj će varirati u zavisnosti od načina na koji je kompanija do sada sprovodila i praktikovala korporativnu društvenu odgovornost.

Naime, izvesno je da će kompanije, koje su svoje društveno odgovorno poslovanje shvatile primarno kao filantropiju (sponzorstva, donacije, humanitarna davanja i sl.), u aktuelnim trenucima svetske finansijske krize zasigurno smanjiti ulaganja u takav vid društvene odgovornosti. Zbog opšte potrebe za štednjom i smanjenjem troškova, realno je očekivati da će se budžet za filantropiju naći među prvima koje treba znatno smanjiti. Drugim rečima, kompanije koje su koncept društveno odgovornog poslovanja praktikovale samo kroz manje zrele, ad hoc verziju kao što je filantropija, odlučile se da stopiraju takve aktivnosti sve dok se tržišni i finansijski uslovi ponovo ne stabilizuju. U ovom slučaju, kompanija snosi rizik ružiranja njenog društveno odgovornog imidža u koji je ulagala, kao i rizik zaboravljanja njenih komunikativnih elemenata (logo, boja, slogan), brendova i usluga od strane kupaca i drugih stejkholdera. Nakon krize, potrebno je znatno više ulaganja da se kompanija od početka pozicionira kao društveno odgovorni entitet.

Kompanije koje su u svom dosadašnjem poslovanju izgradile i negovale strateški pristup korporativnoj društvenoj odgovornosti, biće znatno manje pogođene novonastalim kriznim okolnostima. Prema konceptu strateškog DOP-a, kompanija kao i društvo imaju veće koristi ukoliko je društveno pitanje tesno povezano sa poslovanjem kompanije (core business).

Međutim, korporativna društvena odgovornost može u najvećoj meri da odoli kriznim situacijama samo u slučaju da je deo strukture cele organizacije. Drugim rečima, društveno odgovorne inicijative mogu da prežive tržišne nestabilnosti i promenljivosti, finansijske krize, kao i krizu liderstva, samo ukoliko su u potpunosti uklopljene i ugrađene u korporativnu kulturu, strategiju i sistem upravljanja.

Aktuelna recesija će biti svojevrsni test za korporativnu društvenu odgovornost kompanija, jer će se nakon određenog vremenskog perioda izdvojiti kompanije, čija je opredeljenost za društvenu odgovornost duboko u korenu njihove poslovne politike, od kompanija koje su ovom konceptu pristupale samo kao prolaznom marketinškom trendu.

KORPORATIVNE DRUŠTVENE INICIJATIVE

Autori Kotler i Li su identifikovali šest kategorija, u koje su svrstali sve aktivnosti korporativne društvene odgovornosti, i to na osnovu analize 25 različitih kompanija u SAD, među kojima je i veliki broj multinacionalnih kompanija i korporacija.

Definišući korporativnu društvenu odgovornost kao opredeljenje kompanije da doprinese dobiti zajednice kroz diskrecione poslovne prakse, autori ostaju pri stavu da je angažovanje u ovoj oblasti dobrovoljno opredeljenje kompanije i njena samostalna odluka da primenjuje poslovne prakse, koje doprinose društvenoj i životnoj sredini. Korporativne društvene inicijative su zapravo sve aktivnosti koje kompanija preduzima kako bi podržala društvene ciljeve i praktično realizovala svoje opredeljenje za koncept društveno

TABELA 2. Korporativne društvene inicijative i njihove karakteristike

Korporativne društvene inicijative	Promovisanje društvenog cilja	Marketing povezan s društvenim ciljem	Korporativni društveni marketing	Volonterski rad za zajednicu	Korporativna filantropija	Društveno odgovorna poslovna praksa
Opis	Ulaganje u promociju kojom se jača društvena svest o nekom problemu i podstiče davanje priloga	Donacije preduzeća koje se vezuju za obim prodaje njihovih proizvoda	Pomoć u kampanji za promenu ponašanja	Uključivanje zaposlenih, primalca franšiza, partnera u neku lokalnu društvenu inicijativu	Davanje direktnih priloga novčanih, u naturi ili uslugama preduzeća	Dobrovoljna primena poslovne prakse kojom se štiti životna sredina ili unapređuje život u zajednici

IZVOR: (Kotler, Li, 2007, str. 31)

odgovornog poslovanja. Možemo reći da kompanija jedinstvenim odabirom korporativnih društvenih inicijativa konkretizuje svoju poslovnu odluku da bude aktivni deo zajednice u kojoj posluje.

Društvene inicijative mogu doprineti ostvarenju važnog marketinškog cilja kao što je podsticanje kupaca na kupovinu proizvoda i usluga, jer kompanije vezuju svoje brendove za neki društveni problem, i promovišu svoje proizvode i usluge kao deo rešenja datog problema.

Svaka inicijativa ima svoje dobre i manje dobre strane, kao i zahteve koje je potrebno da kompanija razmotri pre njene implementacije. U praksi treba imati u vidu da su navedene korporativne društvene inicijative zamišljene kao sredstvo ili alat, kojim se kompanije mogu da služe u sprovođenju celokupne politike korporativne društvene odgovornosti i izgradnje svog društveno odgovornog imidža. Ove inicijative mogu da se koriste pojedinačno, ili pak kombinovano, kao miks društveno dogovornih inicijativa, čime kompanija može da poveća verovatnoću postizanja željenog efekta.

Da bi kupci na dugi rok asocijativno povezivali kompaniju sa određenim društvenim pitanjem, potrebno je da kompanija ima fokus na jednom (ili manjem broju) društvenom problemu, koji ima očigledne dodirne tačke sa proizvodima i uslugama kompanije te se logički uklapa u tržišnu misiju, a kompanija svoje angažovanje na tom problemu može da realizuje upotrebom različitih inicijativa. Tako se na primer kompanija za proizvodnju zdrave hrane može da opredeli za ulaganje u poboljšanje zdrave ishrane i svih zdravstvenih problema povezanih sa istom, kompanija za proizvodnju higijenskih artikala se može uključiti u poboljšanje higijenskih uslova življenja u zapuštenim naseljima i ruralnim mestima, kompanija za izdavaštvo, uvoz i distribuciju knjiga može da ponudi nagrade i donacije talentovanim mladim piscima i slično.

Iako su u različitim inicijativama prisutni isti ili slični elementi, ipak će se u narednom delu sagledati svaka inicijativa pojedinačno, sa ciljem da se preciziraju specifičnosti svake od njih.

ZNAČAJ PROMOCIJE KORPORATIVNIH DRUŠTVENIH INICIJATIVA

Promocijom svojih društveno odgovornih inicijativa, kompanija šalje poruku o svojim korporativnim vrednostima, kao i o proizvodima i uslugama koje nudi na tržištu. Pružajući kupcima i ostalim stejkholderima mogućnost da saznaju koji su to društveni ciljevi

za koje se zalaže, kompanija ne samo da stiče niz potencijalnih poslovnih, marketinških i finansijskih prednosti, već može time podstaći i druge kompanije i organizacije da se uključe u poboljšanje blagostanja društva, čime bi doprinela širenju koncepta korporativne društvene odgovornosti u sredini u kojoj posluje.

Veliki broj internacionalnih i multinacionalnih kompanija uviđa da je balansiranje potreba različitih stejkholdera esencijalna komponenta održivog poslovnog uspeha. Stoga se mnoge kompanije uključuju u društveno odgovorne poslovne prakse ali istovremeno razvijaju i nove načine komuniciranja sa investitorima, zaposlenima, kupcima, dobavljačima, partnerima i zajednicom, čime svoje poslovne prakse čine transparentnim.

Pozitivna strana savremenih kompanija kod nas je u tome što se većina njih takođe uključuje u probleme društvene i životne zajednice, ali se suočavaju sa izazovom jasnije i ubedljivije afirmacije i promocije svojih doprinosa. U pogledu promocije, kompanije se suočavaju sa izazovom uspostavljanja ravnoteže između potrebe da istaknu svoju društvenu odgovornost i moguće kontraproduktivnosti prevelikog isticanja istog.

Promovisanjem poslovne politike i prakse, koja se odgovorno odnosi prema društvu i životnoj sredini, poboljšava se reputacija kompanije, a reputacija može biti značajna konkurentna prednost, koja opet može povećati sveukupni poslovni uspeh kompanije. Održavanje jake korporativne reputacije traži od kompanije da uradi više od onoga što nalaže zakonska regulativa. Kompanije koje, osim poštovanja propisanih zakona, dobrovoljno odu dalje u svom angažovanju za dobrobit zajednice te kupce na adekvatan način informišu o tom doprinosu, grade solidnu osnovu za stvaranje, održavanje i jačanje svoje pozitivne reputacije.

Osim pozitivnog uticaja na reputaciju kompanije i njenih brendova, promocija korporativnih društvenih inicijativa može da rezultira i drugim koristima za kompaniju, od kojih se, kao posebno značajnim navode: sticanje i jačanje poverenja kupaca, povećanje lojalnosti zaposlenih, naklonost investitora, poboljšanje odnosa sa zajednicom.

Koristi koje kompanija dobija od komuniciranja svojih društvenih inicijativa mogu imati pozitivan uticaj na profitabilnost. Bez obzira na to koji su motivi za ulaganje, kompanije koje značajno doprinose rešavanju društvenih i ekoloških problema u sredini u kojoj posluju, a potom publikuju svoj angažman i napore, mogu imati koristi od tog doprinosa. Kompanija pokušava da javnosti pošalje poruku da je deo

zajednice, tako što izdvaja određenu svotu za promovisanje društvenih ciljeva, često u vidu kratkoročnog oglašavanja u kome se otvoreno pitanje životne sredine ili društva povezuje sa imenom kompanije, organizacionim identitetom i njenim brendovima.

Povremeno afirmisanje širih društvenih ciljeva jeste važno, ali ono što se danas od kompanija očekuje je sistematičan, dugotrajan i planski osmišljen program korporativnih društvenih inicijativa. Promocija je u tom slučaju kontinuirani proces kojim kompanija redovno informiše svoje kupce i druge stekholdere o svom trajnom obavezivanju prema društveno odgovornim poslovnim praksama, a ne samo o kratkoročno preduzetim akcijama. Komunikacija dugoročne posvećenosti kompanije i publikovanje njenih društveno korisnih doprinosa predstavlja više od minimalne zakonski propisane regulative i standardne poslovne etike. Ona ističe one poslovne prakse kompanije koje imaju pozitivan uticaj na društvo i životnu sredinu, te predstavlja mnogostruki, integrisani aspekt poslovnih operacija.

Interna i eksterna promocija u korporativnoj društvenoj odgovornosti

U pogledu kontinuirane afirmacije ciljeva i efekata korporativne društvene odgovornosti, kompanija treba da obrati pažnju i na internu i na eksternu promociju svog društveno korisnog angažmana.

Od velike je važnosti da zaposleni budu dobro informisani i uključeni u društvene inicijative za koje se top menadžment opredelio, što se postiže dobro organizovanom internom komunikacijom. Zadatak menadžera na višim nivoima je da silaznom komunikacijom obaveštavaju svoje zaposlene o tome šta ulaganje u zajednicu znači za poslovanje celokupne kompanije, kao i to koja je uloga zaposlenih u uspešnom sprovođenju te inicijative. Ukoliko se top menadžment odlučio za npr. korporativnu društvenu inicijativu volontiranja za zajednicu, veoma je važno da putem uzlazne komunikacije od zaposlenih dobije njihova mišljenja, sugestije i utiske o tome kako napreduje saradnja u praksi. Adekvatna promocija korporativne društvene odgovornosti unutar kompanije ima sledeće prednosti:

- poboljšanje radnog morala
- veći ponos zaposlenih u vezi sa poslom koji obavljaju
- lakše zadržavanje kvalitetnih i talenatovanih ljudi u kompaniji
- veća lojalnost zaposlenih

- intenzivniji angažman na poslu i povećana produktivnost
- veća efikasnost poslovanja
- bolja kooperativnost među zaposlenima, kao i sa top menadžmentom.

Postoje brojni načini na koje top menadžeri mogu efektivno komunicirati sa zaposlenima i pružiti im neophodne informacije o aktuelnim društvenim inicijativama. Izbor načina internog komuniciranja zavisi najčešće od broja zaposlenih u kompaniji, kao i od resursa kojima kompanija raspolaže (novac, vreme, ekspretiza, infrastruktura i sl.).

U internu promociju korporativne društvene odgovornosti spada i informisanje upravnog odbora, što se može postići redovnim sastancima, izveštajima ili kombinacijom predhodno navedenih načina slanja poruka, uz prilagođavanje sadržaja poruke ovoj grupi stekholdera.

Eksterna promocija korporativne društvene odgovornosti se odnosi na informisanje različitih grupa stekholdera, koji imaju uticaj na poslovanje kompanije a nalaze se van kompanije: kupci, dobavljači, poslovni partneri, akcionari i lokalna zajednica. Za potrebe efikasne eksterne komunikacije društveno odgovornog poslovanja, kompaniji na raspolaganju mogu biti:

- Brošure, kao i drugi štampani materijali
- Mejling liste,
- Relevantni događaji i manifestacije
- Web sajt kompanije
- Letci i izveštaji kompanije
- Konkuruisanje za relevantnu nagradu na nacionalnom nivou (npr. u Srbiji nagrada Virtus za korporativnu filantropiju, koju dodeljuje Balkanski Fond za lokalne inicijative, i nacionalna nagrada za društvenu odgovornost preduzeća, koju dodeljuje Privredna komora Srbije).

Pitanje promocije DOP-a još uvek predstavlja područje gde su potrebna dodatna istraživanja, jer nije dovoljno samo reći da bi društveno odgovorne prakse trebalo promovisati, već je reč o tome kako to raditi. Kompanije bi trebalo da vode računa o integrisanim promotivnim aktivnostima, odnosno o tome da o svemu što rade šalju osmišljenu poruku užem ili širem okruženju. U tom smislu, stav kompanije prema DOP-u ima značajno mesto u oblikovanju njene eksterne promocije.

Analiza web sajtova domaćih kompanija

U nastojanju da afirmišu svoje društveno korisne namere i dostignuća, kompanije mogu koristiti i nove komunikacione tehnologije. Internet i web sajтови omogućavaju redovno publikovanje pozitivnih doprinosa društva, koje se informacijski trebaju prilagoditi različitim interesnim grupama, poput investitora, kupaca, zaposlenih, medija, lokalne zajednice i slično. Osim toga, mogućnost istovremene i brze razmene informacije (razgovori, forumi i sl.) omogućava kompanijama da prate svoju reputaciju i on-line, na Internetu.

S obzirom na atraktivnost promotivne uloge web sajtova, cilj ovog istraživanja je bio da se dođe do informacija da li domaće kompanije, koje se društveno angažuju koriste mogućnosti i prednosti, koje u popularizaciji aktivnosti društveno odgovornog poslovanja, pruža web sajt. Odabrani su upravo web sajтови iz nekoliko važnih razloga.

Prvo, u modernom poslovnom svetu web sajt predstavlja „ličnu kartu“ jedne kompanije i, često, glavni izvor informisanja javnosti o njenoj ponudi, kao i svim drugim aspektima poslovanja, u koje se danas neizostavno ubraja poseban deo posvećen društveno odgovorno poslovanju.

Drugo, misija kompanije, koja se nalazi na web sajtovima ili bi trebalo da se nalazi, može da pokaže opšti stav kompanije prema društvenoj odgovornosti. Ukoliko je ta odgovornost prema društvu i zajednici eksplicitno ugrađena u misiju preduzeća, pretpostavlja se da će top menadžment i svi zaposleni biti posvećeniji opravdavanju navedene orijentacije ka društvenoj odgovornosti.

Treće, web sajt je za potencijalne partnere iz inostranstva prvi i veoma značajni izvor informacija o kompanijama iz Srbije, pri čemu bi istaknuti deo o društvenoj odgovornosti mogao da bude signal da je reč o uspešnom, kredibilnom i savremenom preduzeću.

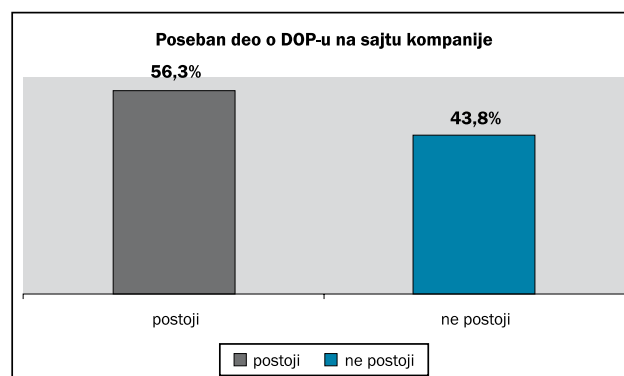
Imajući u vidu da je 2008. godine prvi put formalno ustanovljena nagrada za društveno odgovorno poslovanje i organizovana prva manifestacija njene dodele u Srbiji, uzorkom za istraživanje je obuhvaćeno 16 kompanija, koje su se prijavile za takmičenje u toj godini. Uvažavajući kriterijume i metodologiju definisanu od strane Privredne komore Srbije u takmičenju su učestvovala sledeća preduzeća: Centroproizvod, Metalac, Soko Štark, JAT Airways, Simpo, Tigar, „Zvezda-Helios“ AD, Telekom Srbija, Duga AD, Vojvodina-

put – Zrenjanin, Galeb Group, Ivan Milutinović-PIM, HIP Petrohemija, PKB, Telefonija, Srbijagas².

Prilikom istraživanja sadržaja web sajtova odabranih kompanija, polazilo se od sledećih pitanja kao smernica:

- Da li na sajtu postoji poseban deo posvećen društveno odgovornom poslovanju?
- Da li je društvena odgovornost u najširem smislu (zaposleni, kupci, zajednica, životna sredina...) ugrađena u misiju i/ili viziju preduzeća?
- Da li na web sajtu postoji zvaničan izveštaj (godišnji) o aktivnostima i inicijativama koje spadaju u domen društvene odgovornosti?
- Ukoliko na web sajtu postoje informacije o DOP-u, kakav je njihov sadržaj u kvalitativnom smislu? Da li su navedene samo opšte priče o tome da je preduzeće posvećeno društvenim ciljevima ili se jasno i precizno navode aktivnosti koje su sprovedene, partneri sa kojima se radilo, ciljevi aktivnosti, finalni rezultati, kvantitativni pokazatelji učinka i slično?

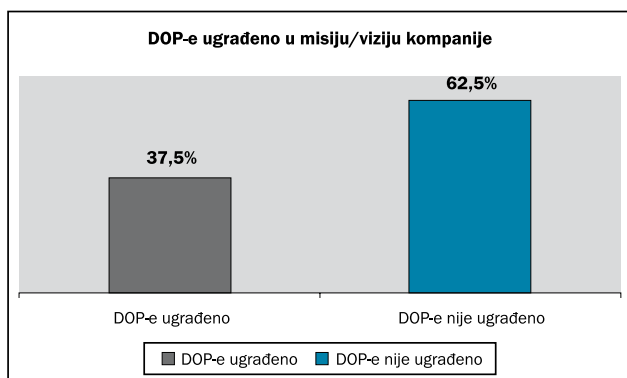
Analiza web sajtova domaćih kompanija sledila je navedena pitanja.



Rezultati analize pokazuju da je značajan broj domaćih kompanija prepoznao važnost uključivanja informacija o društvenoj odgovornosti na svoje web sajtove (56,3%). S obzirom da uzorak analiziranih kompanija čine one koje su aplicirale za nacionalnu nagradu za DOP-e, pretpostavka je da se date kompanije angažuju u oblasti DOP-a. Visok procenat kompanija iz navedenog uzorka ima poseban deo o DOP-u na web sajtovima, čime se potvrđuje pretpostavka da u koliko su domaće kompanije aktivnije u oblasti DOP-a, to je češće prisustvo posebnog dela o DOP-u na njihovim web sajtovima.

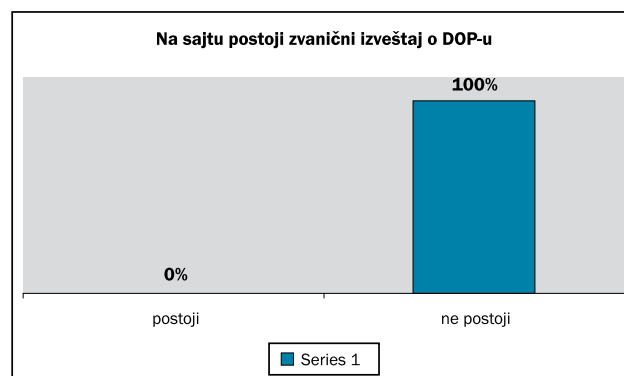
² www.pks.rs/portal15/csr/nagrada/spisak/prijavljenih-preduzeća.doc

Uprkos rastu popularnosti DOP-a među domaćim kompanijama, još uvek je priličan broj kompanija koje ili se ne angažuju u DOP-u ili ne koriste svoje web sajtove za izveštavanje i informisanje javnosti o tome (43,8%). Međutim, u tu grupu spadaju i kompanije koje umesto termina društveno odgovorno poslovanje na sajtovima navode zaštitu životne sredine i politiku kvaliteta kao poseban deo. Ukoliko se to uzme u obzir, navedeni procenat od 43,8% bi mogao biti manji. Dakle, odedeni broj kompanija koje su stekle relevantne sertifikate za kvalitet i zaštitu životne sredine (što spada u aktivnost društvene odgovornosti poslovanja) trebalo bi da grupišu te aktivnosti pod nazivom društveno odgovorno poslovanje, kako bi javnosti prenele jasnu poruku o tome da se angažuju u poslovnim politikama koje su odgovorne prema potrošačima i životnoj sredini.



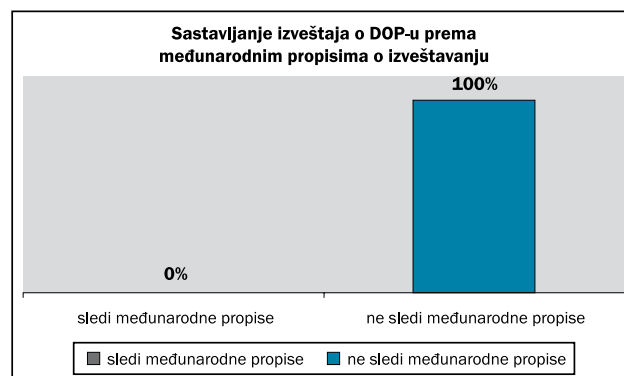
Iako je 37,5% kompanija na svojim web sajtovima u okviru misije i/ili vizije poslovanja jasno navelo zainteresovane strane, kao i odgovornost poslovanja prema životnoj sredini, još uvek je visok procenat onih (62,5%), čije su misije informativne i govore isključivo o ponudi, proizvodima odnosno delatnostima kompanije. Ovim se delimično potvrđuju očekivanja da što su domaće kompanije aktivnije u oblasti DOP-a, to je i navedeni koncept češće ugrađen u njihove misije/vizije poslovanja. Međutim, ukoliko se ima u vidu da je koncept DOP-a relativno nov za poslovnu praksu domaćih kompanija, onda bi procenat od 37,5% onih koje su formulisale svoje misije sa akcentom na društveno korisnom i odgovornom delovanju, mogao da se sagleda kao dosta visok i značajan. Zajedničko kompanijama u ovoj kategoriji jeste isticanje kvaliteta proizvoda kao odgovora na potrebe savremenog potrošača. Uočen je i trend uključivanja dobrobiti i odnosa sa zaposlenima, kao i kodeksi etičkog ponašanja. Stoga se u pogledu formulisanja misije može reći da domaće kompanije ipak slede savremene trendove i da definisanju misije i vizije pridaju dovoljno pažnje,

kao i da se može očekivati poboljšanje iste u budućnosti i veće akcentiranje DOP-a, ili formulisanje posebne misije DOP-a.



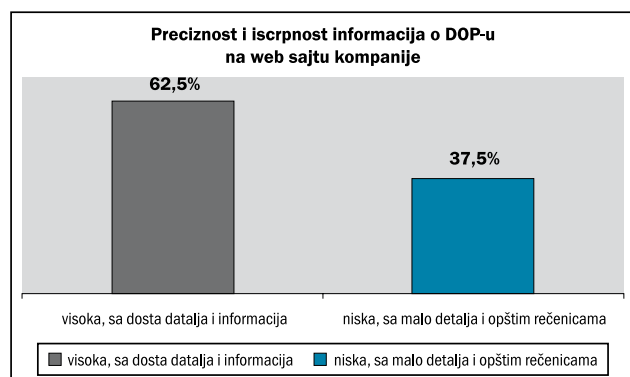
Kada je u pitanju zvanični izveštaj o DOP-u na sajtu kompanija (DOP ili CSR report) rezultati pokazuju da od 16 analiziranih kompanija čak ni jedna ne poseduje na sajtu dostupan formalni izveštaj o aktivnostima iz date oblasti. Načalost, iako se domaće kompanije angažuju u aktivnostima iz oblasti DOP-a, na njihovim web sajtovima ne postoje zvanični godišnji izveštaji o DOP-u.

Evetualno bi trebalo imati u vidu činjenicu da određene kompanije koje su činile korak više imaju na sajtovima najčešće i samo svoju politiku kvaliteta i politiku zaštite životne sredine, što predstavlja određeni pomak, ali ipak nije reč o godišnjem pregledu onoga što je u tom smislu učinjeno. Uglavnom sve veće domaće kompanije imaju javno dostupan godišnji finansijski izveštaj, što je sada već ustaljena norma i praksa. To nije slučaj sa izveštajem o aktivnostima iz domena DOP-a- evetualno sprovedenim akcijama sponzorstva, stipendiranja, organizovanja dobrotvornih akcija i drugim najčešće zastupljenim akcijama iz domena filantropije (deo DOP-a). Dakle, segment na kome bi domaće kompanije svakako trebalo da rade jeste formiranje i publikovanje godišnjih izveštaja o praksama DOP-a, i njihovo objavljivanje na web sajtovima.



Identični rezultati se, sa očekivanjem i u skladu sa predhodnim, pojaljuju i kada je u pitanju sastavljanje izveštaja prema međunarodnim standardima. S obzirom da zvaničnih izveštaja o DOP-u na sajtovima nema, logičan je sled i negativnog rezultata u pogledu forme i sadržine izveštaja. Dakle, domaće kompanije se angažuju u aktivnostima iz oblasti DOP-a, ali ne sastavljaju godišnje izveštaje o DOP-u u skladu sa međunarodno priznatim standardima izveštavanja.

Međutim, i ovde treba pomenuti to da iako ne postoje zvanični izveštaji, određene kompanije objavljuju na web sajtu informacije o certifikatima koje poseduju, kao i vesti o aktivnostima iz domena DOP-a u kojima su se angažovale, ali svakako ne na sistematičan i dosledan način, a često ne u okviru posebnog dela definisanog kao DOP. Drugim rečima, rezultati istraživanja bi mogli biti pozitivniji, ukoliko bi bar one kompanije koje čine određene korake u pravcu implementacije DOP-a, sistematičnije i preciznije uredile navedene informacije, i izdvojile ih u poseban deo terminološki definisan kao DOP.



Ukoliko na sajtu kompanije postoje vesti i informacije o aktivnostima koje je kompanija sprovela u društvu ili u svojim poslovnim procesima (iako ne sistematizovane u formi izveštaja ili u okviru posebnog dela o DOP-u), onda su one u velikom broju (62,5%) dovoljno precizne i opisne. S pravom se može konstantovati da što su domaće kompanije aktivnije u oblasti DOP-a, one više informišu javnost o svom društveno odgovornom angažmanu.

Kompanije najčešće ističu na web sajtu svoje certifikate, tako da je sasvim jasno o kojim je certifikatima reč, koja kuća je vršila ocenu poslovanja i izdala certifikate, kao i o kojoj se aktivnosti u lancu vrednosti radi. Međutim, opšta ocena je da domaće kompanije najčešće precizno objavljuju samo ono što se odnosi na dokaz kvaliteta proizvodnje odnosno proizvoda i zaštitu životne sredine, što se u oba slučaja odnosi isključivo na prikaz međunarodnih certifikata

na web sajtovima. Ukoliko se pak navode određena sponzorstva i filantropske aktivnosti (za sada najčešći vid DOP-a u domaćim kompanijama), preciznost informacija je solidna tako da je jasno koja je aktivnost sprovedena, sa kim, gde kada i kome je bila namenjena. Dakle u segmentu preciznosti informacija rezultati su pozitivniji. Sa druge strane i dalje se (37,5%) susreću tekstovi sa opštim rečenima, koje lepo i vizionarski zvuče, ali iz kojih se ne može shvatiti da li je kompanija i šta konkretno učinila, kao ni to kada će i šta u budućnosti učiniti. Uglavnom je reč smo o intenciji uključivanja interesa različitih stejkholdera u poslovanje kompanije i njen budući rast i razvoj na tržištu, ali bez navođenja taktika i načina ostvarivanja istog u praksi.

Rezultati analize i sugestije

Iako velika domaća preduzeća nastoje da uče od multinacionalnih kompanija i započinju sa ulaganjem u inicijative koje se svrstavaju u DOP-e, najveće zaostajanje je upravo u segmentu izveštavanja, što implicira i nedovoljno informisanje javnosti o onome što domaće kompanije čine za određene društvene grupe ili životnu sredinu. Drugim rečima, podstaknute poslovanjem multinacionalnih kompanija, velike domaće kompanije ulažu evidentan napor tokom implementacije društveno odgovornih poslovnih praksi, ali bez potrebne sistematičnosti i doslednosti u formalnom i sadržinskom smislu. Dakle, izveštavanje i informisanje javnosti o društveno odgovornom poslovanju domaćih kompanija putem web sajta nije formulisano po ugledu na multinacionalne kompanije.

Nepostojanje godišnjih izveštaja o DOP-u na sajtovima domaćih kompanija (za razliku od npr. finansijskih izveštaja), na indirektan način ukazuje na još uvek nedovoljno shvaćenu važnost ovog koncepta za savremeno poslovanje kompanije kao i imidž i reputaciju u međunarodnim okvirima. Zapostavljanje procesa transparentnog izveštavanja a time i informisanja javnosti o ulaganjima u DOP-e može značajno da umanjí potencijalne benefite, koje kompanija stiče po osnovu ulaganja u poslovanje koje u obzir uzima opšte društvene interese.

Ukoliko domaće kompanije odvajaju odgovarajuće resurse za rešavanje određenih društvenih problema ili unapređivanje ciljeva od šireg društvenog značaja, trebalo bi da iste na kraju godine izlože u formi godišnjeg izveštaja te ga učine javno dostupnim na svojim web sajtovima za svaku godinu poslovanja. Pri likom sastavljanja izveštaja, domaćim kompanijama na raspolaganju stoje dostupne smernice i uputstva

za globalno izveštavanje. S obzirom da je reč o alatu pomoći u procesu sastavljanja izveštaja (forma i sadržaj), opšte smernice i uputstva se mogu prilagoditi specifičnostima svake kompanije. Pored globalnih smernica za izveštavanje, domaćim kompanijama od koristi mogu biti i javno dostupni godišnji izveštaji multinacionalnih kompanija, koji su takođe urađeni u skladu sa globalno prihvaćenim načinom i formom izveštavanja.

ZAKLJUČAK

U realizaciji svake svrsishodne ljudske aktivnosti koja ima uticaja na druge ljude, pokreću se i pitanja o tome šta je dobro ili loše, moralno ili nemoralno, pogrešno ili ispravno, etičko ili neetičko. Poslovne organizacije, na osnovu svoje veličine, moći i društvene istaknutosti, imaju značajan uticaj na živote i blagostanje velikog broja ljudi, a često i društvene zajednice kao celine. S toga je bitno da kompanije u poslovanju i komuniciranju poštuju etičke i moralne norme, doprinoseći ostvarivanju i onih ciljeva koji nisu prevasledno profitabilni, posmatrano na kraći rok.

Biznis je društvena aktivnost i kao i druge ne može da funkcioniše ukoliko ne poštuje opšte društvene norme i doprinosi društvenom razvoju. Šta bi mogle biti alternative društveno prihvatljivom ponašanju? O tome treba stalno voditi računa, pored ostalog i zbog toga što je konkurencija nemilosrdna i uvek se trudi da izvuče za sebe korist od ponašanja konkurenata.

Nije nepoznato da i dalje postoji mišljenje da je biznis po prirodi nemoralan, da pre svega brine za dobit, dakle za sebe a zanemaruje sve drugo. Kroz dugu razvojnu istoriju, biznis se često ispoljavao kao sebičan, koristoljubiv i slep za druge i za društvo. Promene situacije i odgovarajuća vrsta prisile, ispoljene kroz zakonodavstvo, konkurenciju, pojavu različitih pokreta, poput environmentalizma i konzumerizma, kolektivnog ugovaranja nametnuli su menadžerima niz novih zahteva. Odluke više nije bilo lako donositi koa nekad. Umesto da teže samo profitu ili povećanoj proizvodnji, menadžeri danas moraju imati u vidu mnoge faktore i mnoge interese.

Suočeni sa novim i ne retko nedovoljno jasno artikulisanim društvenim zahtevima, kompanije različito reaguju a mnoge se u tome uopšte i ne snalaze. Značajan broj njih čine samo ono što je propisano zakonima, verujući da su sva ostala očekivanja zajednice ne tako bitna po njihovu poziciju. Neke druge svoje oglašavanje o šire društvene interese pravdaju nejasnoćom i konfliktnošću zahteva različitih grupa i sumnjom da su oni kao takvi u najboljem interesu društva.

Ohrabruje činjenica da je sve veći broj snažnih i uspešnih kompanija koje pokušavaju da u potpunosti shvate kompleksne odnose između poslovnog sveta i društva i da pri donošenju svojih odluka razmišljaju o dobrobiti za sve. Ovakav pristup uvažava potrebu rekonstruisanja uloge i zadataka biznisa i stavljanje odgovornog društvenog ponašanja pri vrhu korporacijske hijerarhijske lestvice prioriteta. Na pragu trećeg milenijuma, afirmiše se nova uloga biznisa u široj društvenoj sferi, novi ciljevi i već vidljivi rezultati koji ga oslobodaju anateme amoralnosti. Pokazuje se da društveno odgovorno poslovanje i profit nisu nužno suprotstavljene kategorije. Naprotiv, da bi kompanija u savremenim uslovima pojačala svoju profitterski potencijal mora daleko više da misli i uključuje se u rešavanje problema sa kojima se susreće čovečanstvo, odnosno njihovi zaposleni, potrošači, dobavljači, posrednici. To su elementi nove poslovne filozofije, koja nema alternativu.

Za kompanije nije dovoljno da samo razvijaju i implementiraju društveno odgovorne inicijative, već i da ih efikasno i efektno promovišu. Neizostavan deo slobodnog tržišta je transparentnost i dostupnost relevantnih informacija, na osnovu kojih druga strana, odnosno stejkholderi mogu da formiraju svoje stavove i mišljenja i donose konačne odluke o svom ponašanju. U tom smislu, promovisanje društvenih ciljeva kompanija mora biti kontinuiran proces kroz koji se eksplicite izražava trajna posvećenost društveno korisnim poslovnim aranžmanima a ne samo realizovanju nekih ad hoc akcija. Brojne su mogućnosti i načini promovisanja ove poslovne orijentacije i prakse, a kroz ovaj rad je šire osvetljena uloga i prednosti koje pruža web sajt.

Reference:

1. Ansoff, H.I. (1979) "The Changing Shape of the Strategic Problem" in: Schendel and Hofer, Strategic Management
2. Freeman, R.E. (1984), Strategic management: A stakeholder approach, Pitman, Boston
3. Howard, B. (1953), Social Responsibilities of the Businessman, New York: Harper and Row
4. Krkač, K. (2007), Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, MATE/ZŠEM, Zagreb
5. Kotler F, Li N. (2007) Korporativna društvena odgovornost: učiniti najviše za svoju kompaniju i za izabrani društveni cilj: najbolje prakse vodećih kompanija, Hesperija: Ekonomski fakultet, Beograd
6. Lantos, G.P.(2001), "The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility", Journal of Consumer Marketing, Vol. 18, No.7
7. Milisavljević M.(2007), Savremeni strategijski menadžment, Megatrend Univerzitet, Beograd
8. Rakas S (2006), Uvod u poslovnu etiku, Megatrend univerzitet
9. Sethi, S.P. (1975) "Dimensions of corporate social performance: An analytic framework", California management Review 17
10. www.wbcsd.org
11. http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_en.pdf
12. <http://www.smartkolektiv.org/cms/item/csr/en/Resource+Center/Publications.html>
13. www.pks.rs/portal15/csr/nagrada/spisak_prijavljenih_preduzeca.doc

Summary

Corporate Social Responsibility and the Significance of its Promotion

Dobinka Veljković, Daliborka Petrović

Corporate Social Responsibility is today frequently used concept, as companies to a larger extent are held accountable for what is happening in the society. In their effort to make a contribution on the solution of various societal problems, the companies engage in different corporate social initiatives. To enjoy multiple benefits arising from implementation of CSR practices companies should reaffirm their commitment to issues of wide public interests as well as promote all the activities pursued in diminishing and solving different social and environmental problems. It is very important to make company's social involvement as transparent as possible, which can be, apart from

other ways, enhanced by proper and up-to-date use of the web site. Through the web site company can inform wide public (all relevant stakeholders) about its CSR activities – programs, undertaken initiatives, partners involved, results achieved and future plans and goals in CSR domain. Placing these informing represents an efficient way of promoting company's CSR profile. Apart from that, company can regularly place announcements on its web site about all other ways of promoting its CSR engagement.

Key words: Corporate Social Responsibility, Social initiatives, promotion, web site

Kontakt:

Dobinka Veljković, docent

e-mail: veljkovicdobrinka@yahoo.com

Daliborka Petrović, master,

e-mail: danielapp@yahoo.com

Megatrend Univerzitet Beograd
Fakultet za poslovne studije u Požarevcu
Ul. Stari korzo, br. 36
12000 Požarevac

Uspostavljanje međusektorskih partnerstava, okvir za jačanje konkurentnosti turizma Srbije

Vaso Jegdić, Marković Dragan

Rezime: Međusektorsko partnerstvo je sredstvo strateškog menadžmenta koje integriše ekonomske, društvene i ekološke ciljeve razvoja. Turističku privredu Srbije karakteriše veliki broj malih i srednjih preduzeća, sa pojedinačno ograničenim sredstvima za istraživanje, razvoj, marketing i druga ulaganja. To zahteva veliku upućenost na druge subjekte (stejkholdere). Izgradnjom partnerskih mreža i klastera, stejkholderi zajednički obezbeđuju potrebna sredstva i mogućnosti za razvoj i jačanje konkurentnosti turističkih proizvoda i destinacija.

Ključne reči: partnerstvo, strateško upravljanje, mreže, klasteri, konkurentnost

UVOD

Razmatranje pitanja konkurentnosti u turizmu može da se vrši na nivou turističke destinacije, ali i na nivou turističkog proizvoda ili privrednog subjekta kao nosioca parcijalnog proizvoda ili usluge. Kao destinacije, mogu se posmatrati i cele države, pa i veće makroregije (Mediterran, Karibi i sl.). Konkurentnost počiva na stavu da je doživljaj koji turista stiće na destinaciji, kao posledica uspešnosti organizovanja vrednosnog lanca, integralni proizvod u turizmu. U skladu sa tim, konkurencija u turizmu se usredsređuje na turističku destinaciju. Konkurencija postoji i između proizvoda pojedinih preduzeća u oblasti turizma, ali je ova vrsta konkurencije sekundarnog karaktera, jer je uslovljena prethodnim izborom konkurentne turističke destinacije od strane potrošača.

Koncept održivog razvoja nameće potrebu usaglašavanja zaštite prirodnih i kulturnih resursa, kao i identiteta lokalne zajednice sa njihovim korišćenjem u turizmu. Sa druge strane, to je stvaranje konsenzusa između različitih učesnika, koji često imaju suprotstavljene interese i ciljeve, naročito kratkoročne, a u svrhu koordinisanja njihovih aktivnosti. Prevashodna motivacija za povezivanje učesnika u lancu vrednosti je da se klijentela privuče na destinaciju, a zatim da se proda sopstveni proizvod. U ovom kontekstu, partnerstva javnog, privatnog i nevladinog sektora i direktna uključenost lokalne zajednice u planiranje i upravljanje destinacijom, predstavljaju najznačajnije faktore uspeha.

POJAM KONKURENTNOSTI U TURIZMU

Pod konkurentnošću turističke destinacije može se smatrati njena sposobnost da obezbeđuje bolja iskustva za posetioce uz poboljšanje blagostanja lokalnog stanovništva i očuvanje prirodnih i kulturnih resursa za buduće generacije. To podrazumeva povećanje turističke potrošnje i profita davalaca usluga, ali ne znači nužno i povećanje broja dolazaka i noćenja, već povećanje kvaliteta ponude za prihvatljiv broj turista (Jegdić, 2010, str. 251). Konkurentnost pojedinih proizvoda, odnosno njihovih nosilaca, znači biti sposoban prodati sopstveni proizvod ili uslugu brže od ostalih, uz postizanje boljih finansijskih rezultata.

Jedan od prvih i najpoznatijih teoretičara na polju konkurentnosti jeste Majkl Porter (Michael Porter). Iako su njegove analize uglavnom

usmerene ka tradicionalnim delatnostima, one su primenjive i na turističku delatnost, kao i na turističku destinaciju. Porter navodi da postoje samo tri strategije koje menadžeri mogu birati za postizanje konkurentne prednosti: 1) postati proizvođač sa najnižom cenom koštanja na tržištu, 2) nuditi nešto posebno i drugačije, što će vam omogućiti da diktirate cenu i 3) stvoriti novo tržište tako da drugi teško mogu da vam pariraju. Zatim, morate ispitati pet sila konkurentnosti, a to su: a) pretnja supstituta, b) pretnje novih subjekata na tržištu, c) pregovaračka pozicija dobavljača, d) pregovaračka pozicija kupaca i e) pozicija rivalstva između postojećih kompanija (Porter, 1980).

Najpoznatiji model konkurentnosti turističke destinacije razvili su Riči i Krauč (Ritchie, J.R.B. and Crouch, G.I.), dokazujući da se modeli ekonomske konkurentnosti, kao na pr. Porterov model, mogu primeniti na destinacijskom nivou. Ovaj model je konačnu formu dobio 2003. godine. Sadrži pet velikih dimenzija - glavni faktori konkurentnosti i 36 sub-faktora: 1) Faktori podrške i resursi: infrastruktura, dostupnost, proizvodni resursi, gostoprimitstvo, politička volja, preduzetništvo; 2) Osnovni resursi i atrakcije: fiziografija i klima, kultura i istorija, set aktivnosti specijalni događaji, razonoda, suprastruktura, tržišne veze; 3) Destinacijski menadžment: organizacija, marketing, kvalitet doživljaja posetilaca, informacije, upravljanje ljudskim resursima, finansijski i poslovni kapital, upravljanje posetiocima, upravljanje resursima, krizni menadžment; 4) Politika, planiranje i razvoj destinacije: definisanje sistema, shvatanje/vrednost, vizija, pozicioniranje/brendiranje, razvoj, analiza konkurentnosti/ saradnje, kontrola i ocenjivanje, revizija; 5) Determinante kvalifikacije i širenja: lokacija, bezbednost, troškovi/koristi, međuzavisnost, imidž, noseći kapacitet (Crouch, 2007, str. 2-3).

Ovaj konceptualni model destinacijske konkurentnosti daje koristan okvir koji može pomoći destinacijama u upravljanju svojom konkurentnošću. Operacionalizujući pojam konkurentnosti turističke destinacije, videćemo da samo neki elementi njene komparativne prednosti predstavljaju objektivne činioce na koje se ne može u većoj meri uticati, dok svi ostali elementi konkurentnosti zavise od umešnosti i organizovanosti nosilaca aktivnosti na destinaciji. Od 36 faktora turističke konkurentnosti destinacije, koje navode Riči i Krauč, samo nekoliko njih upotpunosti, ili u većoj meri: fiziografija i klima, kultura i istorija, lokacija, dostupnost, infrastruktura, noseći kapacitet i još po neki, se nalazi van uticaja destinacijskog menadžmenta. Podrazumeva se da su prirodne i kulturno-istorijske atraktivnosti, zajedno sa pristupačnošću

i potrebama turista, neophodna osnova za razvoj destinacije. Poenta naše hipoteze je da su prirodni resursi kao što je visina i oblik planine, klima, lokacija i drugi faktori, potrebni, ali još uvek nedovoljni činioci rasta i konkurentnosti destinacije. S druge strane, vrlo bitnu odrednicu destinacije predstavlja mnoštvo usluga i proizvoda na geografski ograničenom prostoru i to međusobno povezanih i zavisnih. „S aspekta marketinga usluga, usluga pruža razliku ili značajnu konkurentsku prednost više i od same vrijednosti ključnog proizvoda (Dobre, 2004, str. 32).“

Komparativne prednosti se odnose na raspoložive resurse na destinaciji, dok se konkurentna prednost izražava u sposobnosti destinacije da efikasno koristi svoje resurse u dužem razdoblju, odnosno da povećava prosperitet i opšte blagostanje destinacije. Kroz težnju za podizanje konkurentnosti, turistička destinacija se odlučuje na koji će način iskoristiti svoje komparativne prednosti, odnosno najsvrsishodnije angažovati raspoložive faktore proizvodnje. Moguće je da turistička destinacija sa manje kvalitetnim prirodnim i kulturno-istorijskim resursima, postiže bolje rezultate, boljim korišćenjem ljudskog faktora, znanja i kapitala, višim nivoom razvoja infra i suprastrukture, a naročito kroz kvalitet usluga. Na osnovu iznetog, pod konkurentskom prednošću turističke destinacije može se podrazumevati sposobnost menadžmenta turističke destinacije da optimalno kombinuje primarne i izvedene elemente ponude.

Svetski ekonomski forum je sačinio Indeks konkurentnosti putovanja i turizma - Travel & Tourism Competitiveness Index (TTCI) na nivou nacionalnih ekonomija. On sadrži 14 stubova konkurentnosti: 1) politička pravila i propisi, 2) ekološka održivost, 3) bezbednost, 4) zdravlje i higijena, 5) davanje prioriteta putovanju i turizmu, 6) infrastruktura vazdušnog saobraćaja, 7) infrastruktura kopnenog saobraćaja, 8) turistička infrastruktura, 9) infrastruktura informacione i komunikacione tehnologije, 10) cenovna konkurentnost, 11) ljudski kapital, 12) naklonjenost putovanjima i turizmu, 13) prirodni resursi, 14) kulturni resursi (www.weforum.org/pdf/TTTCR09/Rankings.pdf).

Rangiranje je obuhvatilo 130 zemalja širom sveta, među kojima je Srbija rangirana kao 88. Indeks konkurentnosti predstavlja kombinaciju podataka iz javno dostupnih izvora, od međunarodnih turističkih institucija i turističkih eksperata, kao i iscrpnih godišnjih istraživanja koja se sprovode od strane Svetskog ekonomskog foruma, zajedno sa njegovom partnerskom mrežom vodećih istraživačkih institucija i poslovnih organizacija iz svih zemalja uključenih

TABELA 1. Indeks konkurentnosti putovanja i turizma 2009.

Zemlja/ekonomija	Rang	Bodovi
Švajcarska	1	5,68
Austrija	2	5,46
Nemačka	3	5,41
Australija	4	5,34
Španija	5	5,32
Velika Britanija	6	5,29
SAD	7	5,28
Švedska	8	5,28
Kanada	9	5,24
Francuska	10	5,24
Srbija	88	3,71

IZVOR: www.weforum.org/pdf/TTCR09/Rankings.pdf

u izveštaj. Mesto Srbije se može oceniti kao izuzetno nepovoljno, čak zabrinjavajuće.

IZGRADNJA KONKURENTNOSTI KROZ PARTNERSTVA

Definisanje konkurentnosti i organizovanosti na nivou turističke destinacije zasniva se na destinacijskom lancu vrednosti. Destinacijski lanac vrednosti obuhvata različite aktivnosti koje turista obavlja od pripreme za putovanje, preko putovanja do boravka na destinaciji i povratka kući. Sa stanovišta nosilaca turističkog proizvoda, to predstavlja koordinisanu aktivnost različitih subjekata od upravljača destinacijom i atraktivnostima, do putničkih agencija i prevoznika, davalaca usluga smeštaja, ishrane, zabave, rekreacije, trgovine, vodiča, proizvodnje i prodaje suvenira i lokalnih proizvoda, bankarskih i menjačkih usluga, održavanja automobila, zdravstvenih usluga, taksi prevoza, iznajmljivanja automobila, bicikla, plovila i drugih rekvizita, foto-laboratorija, informacione i komunikacione tehnologije i dr. Koncept turističke destinacije temelji se na razvijanju odnosa između organizacija, odnosno njihovom umrežavanju ili grupisanju, u cilju formiranja destinacijskih veza, obično pokrivajući širok obim komplementarnih, kao i konkurentskih operatera, javno-privatnih veza i multisektorskih partnerstava. Kontinuirani razvoj inter-organizacionih veza u destinacijama potvrđuje teoriju da učesnici nisu samodovoljni, već im je neophodna podrška od strane drugih grupa ili organizacija iz svog okruženja. To podrazumeva da često postoji visok stepen zavisnosti između određanih aktera. Polazna

tačka našeg razmišljanja je stoga da saradnja subjekata na destinaciji i rezultati njihovih nastojanja i dometi zajedničkog rada, nude glavno objašnjenje za uspešan razvoj velikog broja destinacija. To se takođe temelji na pretpostavci da su međuzavisnosti u turističkim destinacijama, generalno, vrlo visoke i da su gotovo bez premca u drugim delatnostima.

Sa stanovišta marketinga odnosa, konkurentnost se zasniva na efikasnosti marketing mreže kompanije ili destinacije. Marketing odnosa obuhvata negovanje odnosa ne samo sa kupcima, već i sa drugim poslovnim partnerima, delovima javnosti zainteresovanim za finansije (akcionari, investitori) i društveno odgovorno poslovanje (organizacije građanskog sektora). Marketing mreža se sastoji od kompanije i njenih ključnih stejkholdera (kupaca, zaposlenih, dobavljača, propagandnih agencija, naučnika, ekoloških i drugih udruženja, medija). Marketari formiraju superiorni lanac vrednosti koji obezbeđuje visok nivo kvaliteta proizvoda, osiguravajući tako zajednički prosperitet svih stejkholdera. „Danas se konkurencija više ne odigrava između kompanija, već između njihovih marketing mreža, a prevagu dobija ona kompanija koja je izgradila bolju mrežu. Princip rada je jednostavan: izgraditi efikasnu mrežu odnosa sa glavnim stejkholderima i profit neće izostati (Anderson, J.C. et al., 1994).“ Turističku privredu karakteriše veliki broj malih i srednjih preduzeća sa pojedinačno ograničenim sredstvima za istraživanja, razvoj, marketing i druga ulaganja. To podrazumeva veću upućenost na druge subjekte koji zajedno mogu da obezbede dovoljno sredstava za ulaganje. Mreže i klasteri mogu se posmatrati kao elementi zajedničkog spektra. Smatramo da je partnerstvo među stejkholderima ključ uspešnog poslovanja u 21. veku. Korist koju ostvaruje svaki akter uključen u poduhvat, predstavlja osnovu za ostvarenje zajedničkog uspeha.

Prema standardima Evropske unije, partnerska saradnja postavlja se kao jedan od ključnih preduslova održivog razvoja. U ekonomijama u tranziciji, poput ekonomija Srednje i Jugoistočne Evrope, vlade na svim nivoima, preduzeća i građanska udruženja sve se više okreću međusektorskom partnerstvu kao obećavajućem novom pristupu za rešavanje društvenih i ekoloških problema. Prisutno je nastojanje da se najefikasnije iskoriste ograničena sredstva i kapaciteti javnog sektora, energija i entuzijazam građana i podstaknu unutrašnja ulaganja. Uspešna saradnja s poslovnim sektorom i nevladinim tj. organizacijama građana, može vladama olakšati ne samo primenu dodatnih veština, sposobnosti i sredstava za ubrzanje ekonomskih reformi, nego i izgradnju okruženja jav-

ne podrške za prelaz na tržišno privređivanje i demokratiju. Partnerstva zato pružaju novu mogućnost da se poboljšaju razvojne aktivnosti, tako što će se prepoznati kvaliteti i nadležnosti svakog sektora i naći načini da se oni iskoriste u najbolju svrhu, u zajedničkom interesu. Saradnja između različitih sektora postaje način rešavanja sve dubljeg sukoba između interesa i uloge javne uprave, interesa poslovnog sektora, kao i organizacija civilnog društva, koje se po prirodi svog postojanja zalažu za opšteprihvaćene vrednosti građanskog društva. Partnerstvo je sredstvo za ostvarenje održivog društvenog, ekonomskog i ekološkog razvoja - a ne cilj samo po sebi.

KONCEPT KLASTERA U TURIZMU

Koncept klastera je prilagođen specifičnim karakteristikama turističke delatnosti čiji se proizvod uspostavlja na nivou destinacije u zajedničkoj aktivnosti preduzeća i drugih subjekata uključenih u turistički proizvod. Šira regionalna, nacionalna pa i međunarodna konkurentnost lokalnih preduzeća u globalnom uslovima poslovanja, sve više zavisi od sposobnosti međusobne saradnje na lokalnom planu. Stoga se konkurentnost jedne turističke destinacije u odnosu na drugu sve više meri efikasnošću njenih klastera.

Najšire prihvaćen je Porterov koncept klastera koji definiše klaster kao: „geografske koncentracije međusobno povezanih preduzeća i institucija u određenom sektoru, koje vezuje zajedništvo i komplementarnost“ (Porter, 1980). Porterova analiza je usmerena uglavnom na tradicionalne delatnosti, ali tu postoje i reference koje se odnose na turističku delatnost: „U tipičnom turističkom klasteru, na primer, kvalitet doživljaja posetioca zavisi ne samo od privlačnosti primarnih atrakcija (plaže ili istorijska mesta), već takođe od kvaliteta i delotvornosti komplementarnih poslova kao što su hoteli, restorani, trgovački distributeri i transportni kapaciteti. Zbog toga što su članovi klastera međusobno zavisni, dobre performanse jednog, mogu pojačati uspeh drugih (Porter, 1998, str. 78).“ Prema Porteru, klasteri obuhvataju međusobno povezana preduzeća, zajedno sa odgovarajućim dobavljačima, kao i niz institucija, uključujući univerzitet, granska udruženja i agencije. Vrhovni cilj klastera je da omogućiti preduzećima da postanu konkurentnija nego što to mogu biti kad posluju samostalno. Pored komplementarnih odnosa, u klasteru je veoma izražen i odnos konkurentnosti, ali većina učesnika ne konkuriše direktno, već preko horizontalno umreženih subjekata iz iste delatnosti, koji su pri tome uključeni u razli-

čite turističke proizvode i različita tržišta, što ih stavlja u poziciju globalne konkurencije.

Koncept klastera predstavila je i Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD): „Koncept klastera usmeren je na veze i međuzavisnosti između činilaca u lancu vrednosti u stvaranju proizvoda i usluga i inovacija. Klasteri se razlikuju od drugih oblika kooperacije i umrežavanja u tome što su subjekti uključeni u klaster povezani u lanac vrednosti. Koncept klastera ide dalje iznad jednostavnih horizontalnih mreža, kojima preduzeća, funkcionišući na tržištu istog finalnog proizvoda i pripadajući istoj privrednoj grupaciji, sarađuju sa aspekata kao istraživanje i razvoj (IR), demonstracija programa, kolektivni marketing ili politika nabavke. Klasteri su često međusektorske mreže (vertikalne i/ili horizontalne), stvorene od komplementarnih firmi koje su povezane na bazi specifičnih odnosa ili na bazi znanja u lancu vrednosti (OECD, 1999, str. 12).“

Rozenfeld (2001, str. 3) ističe razlike koje postoje između klastera i drugih oblika partnerskih mreža: „Mreže omogućuju firmama pristup specifičnim uslugama po nižoj ceni, klasteri privlače neophodne specifične usluge na svoje područje; mreže imaju ograničen broj članova, klasteri imaju otvoreno članstvo; mreže su zasnovane na ugovornim odnosima, klasteri se baziraju na društvenim vrednostima koje podstiču poverenje i reciprocitet; mreže olakšavaju firmama angažovanje u složenim odnosima proizvodnje, klasteri stvaraju potrebu za više firmi sa istim i srodnim sposobnostima; mreže su zasnovane na odnosima saradnje, klasteri iziskuju saradnju i konkurenciju; mreže imaju zajedničke poslovne ciljeve, klasteri imaju kolektivne vizije.“ Međutim, čini nam se da je ponekad veoma teško načiniti razlike između klastera i drugih oblika povezivanja i saradnje u okviru mreže.

Nama je najprihvatljiviji koncept da turistički klaster predstavlja grupu preduzeća i institucija uključenih u turistički proizvod ili grupu proizvoda u cilju efikasnijeg ostvarivanja svojih interesa. Takva preduzeća i institucije su prostorno skoncentrisani i imaju vertikalne (unutar turističkog proizvodnog lanca) i horizontalne veze (obuhvatajući činioce, nadležnosti i razmenu informacija između aktera koji učestvuju u nuđenju turističkog proizvoda). Takav klaster obično sadrži set turističkih atrakcija, koncentraciju uslužnih preduzeća, davaoce pratećih usluga, infrastrukturu, kompanije, institucije koje obezbeđuju posebne uslove, informacije i finansijski kapital, vladine agencije i druga regulaciona tela koja utiču na funkcionisanje klastera. Turistički klasteri mogu se osnivati prema geografskom obuhvatu i na principu bazne aktivnosti (banjski turizam, ruralni turizam i sl.). Konkurentnost

klastera u turističkim destinacijama mora uključivati i neke druge karakteristike i ciljeve, a to su ekološka i kulturna održivost i kvalitet života lokalne zajednice. Udruženo delovanje teritorijalnih, institucionalnih i preduzetničkih elemenata, sa njihovim posebnim konkurentskim prednostima, rezultira zajedničkom i globalnom konkurentnošću turističkog klastera. Tako bi se turistička konkurentnost klastera mogla iskazati kao ukupnost kapaciteta stejkholdera iz javnog, poslovnog i civilnog sektora uključenih u turističku aktivnost za dostizanje ciljeva razvoja na dugoročno održiv način, koji bi bili iskazani kroz obogaćenje sadržaja turističkog iskustva, natprosečne finansijske rezultate, socijalna i ekološka dostignuća.

Klasteri su u mnogim zemljama prepoznati kao model povećanja konkurentnosti, posebno regionalnih i lokalnih zajednica. Evropska unija ima jasne stavove o važnosti klastera za ekonomski razvoj, radi ostvarivanja cilja Lisabonske strategije iz 2000-te, da do 2010. godine Evropa postane „svetski najkonkurentnija i dinamična ekonomija zasnovana na znanju“ (Dragičević, Obadić, 2006, str. 17). Posebno se ističe zadatak promovisanja institucionalne podrške klasterima i to u okviru regionalne, industrijske i inovativne politike. U cilju sprovođenja Lisabonske strategije, u delu koji se odnosi na povećanje globalne konkurentnosti, u Stokholmu je 2008. godine održana konferencija o klasterima, gde je usvojena Deklaracija o klasterima i inovativnosti. Važan doprinos raspravi na konferenciji bio je *Evropski klaster memorandum*, koji je u Stokholmu i potpisan. On treba da bude zajednička snaga EU u savlađivanju globalnih izazova konkurencije. Najznačajniji stavovi Stokholmske deklaracije u vezi evropske inovativne i klasterne budućnosti su:

- klasteri su ključni pokretač inovativnosti, konkurentnosti i održivog razvoja evropske industrije i usluga kao i ekonomskog razvoja EU regija,
- prepoznata je važnost razvoja koherentnih politika i programa za podršku klasterima,
- ključna je važnost izgradnje međuregionalnih i transnacionalnih klastera za odgovor na globalne konkurentne izazove i dr. (<http://www.proinno.net/upload/documents/european-presidency-conference-on-innovation-and-clusters.doc>).

Jačanje konkurencije odnosi se na ukupnu privredu EU, ali zbog specifičnosti turizma, veliki broj učesnika u lancu ponude i preovlađujuću strukturu malih i srednjih preduzeća, klasteri u ovoj oblasti nalaze sve širu primenu. Očigledno, turističke destinacije su idealan okvir za razvoj klastera. Osnovni model poslovanja na destinaciji uz pomoć klastera je povezivanje

ekonomija manjih preduzeća radi obezbeđenja konkurentnosti u nastupu na tržištu. Da bi se to ostvarilo, neophodno je da postoji katalizator, obično institucija kao „klaster lider“. Svetska turistička organizacija zalaže se za Destinacijsku menadžment organizaciju (DMO), čija je uloga koordinacija i briga o zajedničkom delovanju svih subjekata koji utiču na formiranje turističkog proizvoda na destinaciji. To mogu da budu i regionalne agencije za razvoj, koje su obično angažovane oko malih i srednjih preduzeća, kao i regionalne i lokalne turističke organizacije.

STANJE MEĐUSEKTORSKIH PARTNERSTAVA U SRBIJI

Tri osnovna sektora društva u Srbiji danas karakteriše gotovo potpuno odsustvo partnerstava u svim oblastima, pa i u oblasti održivog razvoja turizma. U Srbiji se na međusektorska partnerstva još uvek gleda kao na neki novi model. Još uvek je nedovoljna svest o tome koliko je važno uspostavljati partnerstva. U tom slučaju, analiziraćemo postojeće aktivnosti svakog sektora koje čine pretpostavke za razvoj potencijalnih partnerstava u budućnosti. Sadašnje stanje karakteriše međusobno nepoznavanje poslovnog sektora i organizacija civilnog društva. Do saradnje dolazi sporadično i njen obim za sada je zanemarljiv. Javna uprava se doživljava kao neizbežan partner, ali onaj koji se ne bira svojevlasno. Država i javna uprava na raznim nivoima, ne žure sa usvajanjem novog javnog menadžmenta, često se ponašaju samovoljno i u partnerstvima pokušavaju da ostvare „ravnopravniji“ položaj u odnosu na druge sektore. Kao ilustraciju nerazumevanja značaja jednog sektora (građanskog, na pr.), navodimo da je novi Zakon o udruženjima čekao na usvajanje do 2009. godine, a stari datira još iz 1990. godine i odnosio se na bivšu SFRJ.

Međusektorska partnerstva u Srbiji su gotovo neistražena oblast. Među retkim istraživanjima pomenaćemo „*Studiju o mogućnostima za međusektorska partnerstva u Srbiji*“ (Smartkolektiv, 2007) i „*NVO sektor u Srbiji*“ (Građanske inicijative, 2005). S obzirom da ne postoje istraživanja međusektorskih partnerstava u oblasti turizma, iskoristićemo ove studije kao referentne tačke kulture međusektorskih partnerstava kod nas.

Kada je u pitanju poslovni sektor u Srbiji, dosadašnje aktivnosti na polju društveno odgovornog poslovanja uglavnom se svode na povremene filantropske akcije (donatorstva i sponzorstva). Inače, pojam društveno odgovornog poslovanja u svetu se pojavio

početkom sedamdesetih godina prošlog veka, a kod nas je poprilično nov. To je veoma važan barometar uvažavanja principa održivog razvoja jer podrazumeva uspostavljanje balansa između ekonomskog rasta, zaštite životne sredine i socijalnog razvoja. Pozitivan je primer kompanije Calsberg Srbija d.o.o., koja je u saradnji sa Balkanskom ekološkom asocijacijom iz Soluna (BENA) organizovala konkurs za stipendije i finansijsku podršku projektima na polju zaštite životne sredine. Akcija je pokrenuta sa željom da se etički kodeksi i principi odgovornog poslovanja odraze na podršku kako pojedincima, tako i celokupnoj društvenoj zajednici. Pristup društveno odgovornom poslovanju, koji Calsberg Srbija primenjuje, zasnovan je na principima koji su u interesu okruženja, potrošača i društvene zajednice u celini (Smartkolektiv, 2007, str. 31-32).

Što se tiče percepcije partnerstava, predstavnici poslovnog i civilnog sektora imaju sličnu predstavu o partnerstvima i na sličan način razlikuju koncepte partnerstva i saradnje. Ispitanici iz oba sektora saglasni su da između njih trenutno gotovo da i nema partnerstava. I jedni i drugi smatraju da više partnerstava postoji u odnosima civilnog sektora s javnim sektorom - na državnom i lokalnom nivou, nego civilnog i poslovnog sektora. Čini se da nevladine organizacije u Srbiji ne smatraju dovoljno važnim razvijanje partnerstava sa poslovnim sektorom. Poslovni sektor se vidi kao segment najmanje bitan za funkcionisanje NVO-a. Nvladine organizacije smatraju medije i vladu, kako na državnom, tako i na lokalnom nivou, partnerima koji presudno utiču na njihovo delovanje, a kao dosta važni faktori ističu se i sam civilni sektor i umrežavanje nevladinih organizacija (Smartkolektiv, 2007, str. 27-28).

Sa stanovišta prepreka partnerstvima, poslovni sektor ističe generalno nerazumevanje svrhe ulaganja u opšte dobro, nerazumevanje misije i rada nevladinih organizacija, kao i njihov loš imidž u javnosti. Prema NVO, za nepostojanje partnerstava okrivljuju se obeshrabrujući pravni okvir, odsustvo motivacije kod poslovnih subjekata, opšta društvena klima i sl. Retko su isticali odsustvo motivacije samih NVO-a i nedostatak sopstvenih kapaciteta da se ponude adekvatni oblici partnerstava. U pogledu perspektive međusektorskih partnerstava, poslovni sektor ne gaji veliki optimizam o partnerstvima sa civilnim sektorom. Svega trećina ispitanika predviđa da će partnerstva između ova dva sektora u Srbiji postati praksa u skoroj budućnosti. Kada je u pitanju stav civilnog sektora, lokalna samouprava se vidi kao najizgledniji partner nevladinih organizacija (83%), dok je nešto manje od

polovine ispitivanih NVO izjavilo da je moguće u bliskoj budućnosti uspostaviti partnerstva sa poslovnim sektorom (47%) i centralnim vlastima (45%) (Smartkolektiv, 2007, str. 28-31).

Retki su primeri suštinskih partnerstava u Srbiji u kojima postoji zajednički cilj na kome partneri zajedno rade, uz srazmerne koristi za sve strane. Prema istraživanju „NVO sektor u Srbiji“, među svim oblicima saradnje poslovnog i civilnog sektora, čak u 78% slučajeva poslovni subjekti se pojavljuju u ulozi donatora, bez srazmerne podela koristi. Između poslovnog sektora i NVO-a najčešći mehanizmi saradnje su finansijska davanja, pokloni u proizvodima/uslugama, volontiranje, obuka koju sprovode NVO u nekim oblastima, uključivanje zaposlenih, društveno angažovani marketing i slično (Građanske inicijative, 2005, str. 42-43). Jedan od novijih oblika saradnje javnog sektora i NVO-a je finansiranje, odnosno subvencije iz budžeta putem konkursa za realizaciju određenih projekata. Primer dobre prakse je Fond za razvoj neprofitnog sektora AP Vojvodine (<http://www.fondrnps.org.rs/>).

Angažovanje javnog sektora veoma je značajno za održivi rast i razvoj turističke delatnosti. Turistički proizvodi zasnovani su na javnoj imovini kao što su prirodna i kulturna dobra. Ključna uloga javnog sektora sastoji se u zaštiti i čuvanju ovih dobara, obezbeđenju bazne infrastrukture, značajnih službi, destinačijskog marketinga i menadžmenta, inovacija, obuke i obrazovanja zaposlenih. Vlade obezbeđuju politički i planski okvir za razvoj i zaštitu prirodnog i kulturnog nasleđa i donose strategije podrške i podsticaja privatnog sektora u cilju efikasnijeg razvoja i rešavanja pitanja održivosti. Konceptcija održivog razvoja turizma sve više ističe ulogu lokalne samouprave. Da bi lokalna zajednica mogla izvršiti svoje zadatke u oblasti turizma, nužna je suštinska decentralizacija i autonomija, odnosno najšire učešće javnosti u procesima odlučivanja, kao i razvijanje menadžerskog pristupa razvoju. Samo na taj način moći će da uspostavlja partnerstva sa poslovnim sektorom i nevladinim organizacijama, te da u tim partnerstvima ostvaruje vodeću ulogu u pogledu koordinacije razvoja turizma.

Poslovni sektor u turizmu predstavlja područje sa najvećim brojem stejkholdera koji učestvuju u formiranju turističkog proizvoda. Za nosioce ponude je pogubno ako su zainteresovani samo za svoj parcijalni proizvod. Interes za uspeh mora se ogledati kroz zajedničku politiku (ili koordinisanje politika) svih nosilaca ponude. Na taj način će se omogućiti uspešnija realizacija parcijalnih proizvoda, i to kroz konzumiranje integralnog turističkog proizvoda. Ovi

zadaci zahtevaju adekvatno upravljanje na različitim nivoima sprovođenja turističke politike. Nivo turističke destinacije, zbog brojnosti i disperzivnosti zadataka i funkcija, zahteva, pre svega, dobru koordinaciju u okviru poslovnog sektora, a zatim i međusektorsku saradnju i partnerstva sa subjektima iz ostalih sektora. Upravljanje u turizmu traži od menadžera značajan stepen autonomnosti i fleksibilnosti, iz čega proističe i potreba ustanovljenja i nezavisne javne agencije za turizam. Njeno formiranje kod nas nije predviđeno ni novim zakonom o turizmu, iako bi ona mogla najbolje obavljati razvojnu ulogu, odnosno ulogu objedinjavanja razvojnih programa, dok bi organizacija za upravljanje destinacijom imala izvršnu ulogu kojom bi se obezbeđivala realizacija razvojnih programa kao i upravljanje marketinškim aktivnostima destinacije.

Međusektorska partnerstva u Srbiji tek treba da dožive afirmaciju. U prilog tome ide osnivanje Foruma biznis lidera (FBL) Srbije i razvoj koncepta društveno odgovornog poslovanja, formiranje Balkanskog fonda za lokalne inicijative (BCIF) koji se bavi razvojem lokalnih zajednica, ENTRANSE programa razvoja malih i srednjih preduzeća i preduzetništva, Republičke agencije za mala i srednja preduzeća i preduzetništvo, Fonda za razvoj neprofitnog sektora AP Vojvodine, Tima za razvoj klastera AP Vojvodine i mnoge druge inicijative.

RAZVOJ KLASTERA U SRBIJI

Uslovi za razvoj klastera u Srbiji prilično su nepovoljni, s obzirom da nije izvršen proces institucionalne pripreme. Pre svega, nije sprovedena regionalizacija u skladu sa evropskim standardima, ne postoje regionalni računi i statistike, niti regionalni nivo vlasti, a komunikacija i koordinacija između centralnog i lokalnog nivoa je na veoma niskom stupnju. Poseban problem predstavlja finansiranje klastera, naročito u inicijalnoj fazi. Neophodno je veće angažovanje javnog sektora na obezbeđenju podsticajnih sredstava, promociji investicija u turističke klastere i privlačenju stranog kapitala od strane razvojnih finansijskih institucija.

U Srbiji se u poslednje vreme mnogo govori o klasterima, kao obliku međusektorskih partnerstava primerenih naročito turizmu. Strategijom turizma Republike Srbije 2005-2015, na teritoriji Srbije predviđeno je formiranje četiri turističke makroregije, odnosno teritorijalna klastera, prema koncentraciji različitih tipova turističkih resursa (Vojvodina, Beograd, Jugozapadna i Jugoistočna Srbija). Vlada Republike Srbije

se 2005. godine prvi put uključila u pružanje pomoći kod razvoja klastera, podsticanjem udruživanja malih i srednjih preduzeća. Naredne godine je Ministarstvo ekonomije, turizma i usluga počelo da sprovodi „Program za razvoj poslovnih inkubatora i klastera 2006-2011“. Program je formulisan u skladu sa osnovnim principima *Evropske povelje o malim preduzećima*. Program je dodatni instrument implementacije Vladinih strategija, kao što je *Strategija za razvoj malih i srednjih preduzeća i preduzetništva* i *Nacionalna strategija privrednog razvoja Srbije 2006-2012*. Treba navesti i materijal koji je za potrebe Vlade Srbije uradio Nemački institut za razvoj (GTZ) u okviru projekta „Podsticaj razvoja klastera u 2007.“, koji razjašnjava osnovne pojmove, definiše faze razvoja i moguće teme, te detaljno obrazlaže ciljeve, strategije i politike razvoja klastera, kao i njihovo sprovođenje. To može biti veoma korisna analitička podloga za razumevanje suštine, potreba razvoja i dometa klastera i na području turističkog razvoja (Bakić, 2010). Vlada Republike Srbije se 2008. godine neposredno uključila i u finansiranje razvoja klastera. Iz projekta „Podsticaj razvoja klastera u 2008.“, dodeljena su sredstva po tri osnova: pomoć početnim inicijativama za povezivanje po konceptu klastera, pomoć radu postojećih klastera i pomoć rastu i komercijalizaciji klastera. Međutim, još uvek nije rešen problem pravne forme klastera. Predloženo je da to bude udruženje građana - nevladina, neprofitna organizacija. U Vojvodini je 2006. godine formiran Tim za razvoj klastera u AP Vojvodina koji će se baviti edukacijom preduzetnika i privrednih subjekata na programu razvoja klastera. Aktivnosti iz domena formiranja klastera sprovode i četiri regionalna odeljenja Republičke agencije za razvoj malih i srednjih preduzeća.

U Srbiji 2010. godine posluje 25 klastera, od čega najveći broj upravo u turizmu. Oni se uglavnom vode kao poslovna udruženja ili kao fondovi. Većina od njih nalazi se u takozvanoj nultoj fazi, odnosno u fazi početnih inicijativa. U oblasti turizma formirano je desetak klastera, od čega je zvanično registrovano sedam. Ni jedan od njih trenutno ne pripada prvoj ni trećoj fazi, dok se najveći broj ovih klastera i dalje nalazi u nultoj fazi razvoja. Klasteri prve faze podrazumevaju ostvarene početne inicijative, konsultacije i pripreme programa. Tu fazu su prošla tri turistička klastera, od ukupno pet klastera u Srbiji, i ušla u stabilnu fazu organizovanog rada, dok se još uvek ni jedan klaster ne nalazi u trećoj fazi, tj. nisu ostvarili rast i komercijalizaciju.

Pored ovih, u fazi formiranja, ali još uvek ne registrovani, nalaze se i sledeći klasteri: Regionalni klaster

TABELA 2. Klasteri u turizmu Srbije po fazama razvoja u 2010. godini

Klasteri druge faze	
1.	Fond Kraljevski odmor (Ivanjica - Raška - Kopaonik - Kraljevo - Vrnjačka Banja)
2.	Klaster hotelijerstva i gastronomije Srbije - HGS
3.	Turistički klaster mikroregije Subotica - Palić
Klasteri nulte faze	
1.	Istar 21 - udruženje za unapređenje saradnje i razvoj turizma u Podunavlju
2.	Turistički klaster „Srem“
3.	Asocijacija za razvoj poslovnog, M.I.C.E. i manifestacionog turizma
4.	Klaster medicinskog turizma

IZVOR: Klasteri Srbije, Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja, Beograd, 2010.

zdravstvenog turizma - Kanjiža, „Somborski salaši“ i Klaster za seoski turizam u pograničnoj regiji Mađarske i Srbije. Činjenica da je sektor turizma najviše zastupljen među klasterima u Srbiji, govori dosta o upućenosti preduzeća i drugih subjekata na saradnju i partnerstva. U najvećem broju slučajeva, ovi klasteri još uvek vode borbu za sopstveni opstanak. Potrebno je još energičnije delovanje države u pravcu stvaranja stabilnog makroekonomskog okruženja, ali i veće angažovanje preduzeća na jačanju konkurentnosti turističkih proizvoda i destinacija, istraživačko-edukativnih i institucija za standardizaciju kvaliteta. Brojne studije ukazuju da je potrebno da prođe više od deset godina kako bi klasteri zaživeli i ostvarili napredak na poboljšanju konkurentnosti i inovativnosti. Sudeći po pozitivnim iskustvima razvijenih zemalja sveta, za očekivati je da će talas klastera snažno zahvatiti i Srbiju. Očekuje se da će značajan impuls njihovom razvoju u celini dati implementacija novog Zakona o regionalizaciji, nakon čega će klasteri u turizmu biti sposobni za pokretanje dinamičnijeg regionalnog razvoja.

MODEL STEJKHOLDERSKOG UPRAVLJANJA DESTINACIJOM

Kako bi buduće destinacije Srbije bile konkurentne, svi prisutni stejkholderi treba da se organizuju u formu efikasnog konkurentskog klastera. Građenje međusektorskih partnerstava i konkurentskih klastera jača destinaciju i omogućuje joj da bude konkurentna na širem planu. U ovoj fazi (ne)razvijenosti destinacija u Srbiji, celovit model stejkholderskog upravljanja turizmom na destinaciji treba da obuhvati:

- totalnu uključenost stejkholdera,
- obezbeđenje ili podsticanje obrazovanja ili obaveštenosti zajednice,

- jačanje zakonskog i regulativnog okvira,
- podsticajne mere za formiranje i razvoj turističkih klastera,
- podsticanje razvoja malih i srednjih preduzeća i preduzetništva,
- širenje kapaciteta destinacijskog menadžmenta pomoću stalnog uključivanja zajednice,
- izvršenje diverzifikacije proizvoda,
- implementaciju programa ekološkog menadžmenta i sertifikacije na nivou destinacije,
- razvoj sistema indikatora i monitoring sistema.

Turističku konkurentnost Srbija treba da gradi postepeno, selektivno i fokusirano. S obzirom da se turističko iskustvo događa na relativno malim područjima, umesto razučene, Srbija treba da gradi konkurentnost unutar atraktivnih turističkih destinacija, stvarajući konkurentne lance vrednosti, odnosno turističke proizvode i iskustva sposobna da privuku domaću i inostranu tražnju. Dakle, pored turističkih atrakcija koje treba pripremiti i još unaprediti, to podrazumeva kvalitet turističke infra i suprastrukture, sadržaja i aktivnosti, odnosno uslužnih i proizvodnih preduzeća, održivi marketing i menadžment, kao i razgranatu mrežu poslovnih transakcija, dijalog, komunikaciju i partnerstva. Koncept konkurentskog klastera destinacija Srbije je strateški set aktivnosti i usluga koji treba da dovede do organizovanja turističkog lanca vrednosti. Srce takvih klastera su komparativne prednosti koje predstavljaju zaštićena područja, ruralne i druge oblasti bogate prirodnim atrakcijama, biološkom raznovrsnošću, kulturnim i etnološkim vrednostima.

Definisanje održivog razvoja turizma Srbije predstavlja dobru osnovu za pristupanje procesu međusektorske saradnje i partnerstava u svim domenima i na svim nivoima, uz skretanje pažnje na vrednosti koje turizam Srbije nije do sada valorizovao na pravi način (zaštićena područja, kulturna baština, ruralne

sredine sa autohtonom proizvodnjom itd.). U postojećim uslovima, ulogu katalizatora, odnosno "klaster lidera" treba da obavljaju turističke organizacije jedinica lokalne samouprave, kao i regionalne agencije za razvoj, koje su obično angažovane oko malih i srednjih preduzeća. Ustvari, potreban je lider iz javnog, ili javno-privatnog domena, dovoljno fleksibilan da formira široku strategiju koja će obuhvatiti sve nosioce ponude i druge zainteresovane subjekte, računajući i NVO-e, naučne institucije, međunarodne razvojne agencije, medije i dr. U budućnosti to treba da budu destinacijske menadžment organizacije i kompanije (DMO i DMK).

ZAKLJUČAK

Kao sredstvo strateškog upravljanja održivim razvojem, međusektorska partnerstva, kroz sinergetsko dejstvo svih uključenih stejkholdera na destinaciji, odlučujuće doprinose jačanju njene konkurentnosti. Evropska unija favorizuje koncept konkurentnog klastera, koji se zasniva na teritorijalnom ili funkcionalnom principu, kao oblik vertikalnog i horizontalnog povezivanja činilaca u turistički proizvod radi efikasnijeg ostvarivanja zajedničkog interesa. Ne postavlja granice između turističkih i drugih preduzeća, udruženja, institucija, nadležnih vlasti i javnosti. Korisni su naročito za povećanje konkurentnosti i fleksibilnosti u kontekstu učešća u regionalnom razvoju. U Italiji klasteri već stvaraju 50% ukupnih proizvoda i usluga.

U našoj zemlji ovaj proces ide sporo jer nisu izvršene institucionalne pripreme za formiranje klastera. Pre svega, potrebno je izvršiti regionalizaciju u skladu sa evropskim standardima, podići stepen koordinaci-

je između pojedinih nivoa vlasti i rešiti pitanje finansiranja klastera, gde javni sektor u početku treba da ima odlučujuću ulogu na promociji investicija i privlačenju stranog kapitala od strane razvojnih finansijskih institucija.

Međusektorska partnerstva u Srbiji su slabo istraživana i u praksi gotovo nerazvijena pojava. U oblasti turizma, istraživanja međusektorskih partnerstava do sada nisu uopšte vršena. Nije do kraja jasno ko treba da bude inicijator i nosilac aktivnosti na realizaciji ovih partnerstava. Preovlađuje stav da inicijativu treba da pokreću subjekti iz javnog sektora, a nosioci aktivnosti mogu da budu i poslovna udruženja, a u nekim slučajevima i nevladine organizacije.

Istraživanje je ukazalo na činjenicu da smo daleko od svetskih standarda, ali isto tako, da se krećemo u dobrom smeru. Drugim rečima, kašnjenje u uspostavljanju međusektorskih partnerstava i održivom razvoju turizma, odraz je našeg zaostajanja u ukupnom društveno-ekonomskom razvoju u odnosu na Evropu i druge razvijene delove sveta. Na nivou države Srbije potrebno je stalno praćenje primera dobre prakse evropskih i svetskih destinacija, dokumenata EU i UN o uspešnim primerima međusektorskih partnerstava u turizmu, uključivanje u rad brojnih međunarodnih foruma koji se bave problematikom međusektorskog pristupa upravljanju razvojem turizma, što treba da rezultira jačanju konkurentnosti domaćih turističkih proizvoda. Treba se zalagati da koncept održivog razvoja i međusektorska partnerstva u upravljanju turizmom, postanu korisna sredstva strateškog menadžmenta koja, uz korišćenje pozitivnih iskustava drugih zemalja, mogu da doprinesu boljem pozicioniranju Srbije i njenih turističkih destinacija.

Reference:

1. Anderson, J.C. et al. (1994), *Dyadic Business Relationships within a Business Network Context*, - Prema: Kotler, Ph., Keller, K.L. (2006), *Marketing menadžment*, str. 18, Data status, 12. izdanje, Beograd.
2. Bakić, O. (2010), „Prilagođavanje marketing menadžmenta u turističkim destinacijama u uslovima globalizacije i klasterizacije u turizmu“, *Marketing*, God. 40, Br. 4, str. 203-211.
3. Crouch, G.I. (2007), *Modelling Destination Competitiveness: A Survey and Analysis of the Impact of Competitiveness Attributes*, CRC for Sustainable Tourism, Queensland, Australia.
4. Dobre, R. (2004), *Menadžment turističke destinacije*, Viša škola za turistički menadžment, Šibenik.
5. Dragičević, M., Obadić, A. (2006), *Regionalni klasteri i novo zapošljavanje u Hrvatskoj*, Ekonomski fakultet, Zagreb.
6. Građanske inicijative, (2005), *NVO sektor u Srbiji*. (http://www.scribd.com/doc/7032469/NVO_Sektor_u_Srbiji, pristupljeno: 1.07.2010.
7. Jegdić, V. (2010), „Relaciona priroda marketinga u turizmu“, *Marketing*, God. 40, Br. 4, str. 249-257.
8. Konferencija Evropskog udruženja za klaster „PRO INNO EUROPE“: *European Presidency Conference on Innovation and Clusters*, Stockholm, 22-23 januar 2008.

- http://www.proinno.net/upload/documents/european_presidency_conference_on_innovation_and_clusters.docS, pristupljeno: 15.07.2010.
9. OECD, (1999), Boosting Innovation: The Cluster Approach, *OECD Proceedings*, Paris.
 10. Porter, M. (1998), „Clusters and the Economics of Competition“, *Harvard Business Review*, Vol. 76, n. 6.
 11. Porter, M. (1980), *Competitive strategy; techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press, 397 p, New York.
www.google.com/search?hl=en&q=+site:promenaideja.blog.co.yu+Gurui+menadzment+/+Michael+Porter+11/12, pristupljeno: 11.01.2009.
 12. Rosenfeld, S.A. (2001), Backing into Clusters: Retrofitting Public Policies, Integration Pressures: Lessons from Around the World, *John F. Kenedy School Symposium*, Harvard Univesity. - Prema: Nordin, S. (2003), *Tourism Clustering & Innovation - Paths to Economic Growth & Development*, p. 13, ETOUR, Ostersund, Sweden.
 13. Smartkolektiv, (2007), *Studija o mogućnostima za međusektorska partnerstva u Srbiji*, Beograd.
 14. Ministarstvo ekonomije, turizma i usluga RS, (2005). *Strategija turizma Republike Srbije 2005-2015*, Beograd.
 15. Ministarstvo turizma i regionalnog razvoja RS, (2010). *Klasteri Srbije*, http://klaster.merr.gov.rs/O_klasterima/Aktivnosti_Ministarstva, pristupljeno: 31.01.2010.
 16. World Economic Forums Trawl & Tourism Report Highlights the Importance of Environmental Sustainability, Geneva, Switzerland. www.weforum.org/pdf/TTCR09/Rankings.pdf, pristupljeno: 15.07.2010.
 17. <http://www.fondrnps.org.rs/>, pristupljeno: 2.07.2010.

Summary

Intersectoral Partnerships Constitution, Framework for Serbian Tourism Competitvness Growth

Vaso Jegdić, Marković Dragan

Intersectoral partnership is a means of strategic management that incorporates economical, social and environmental developmental aims. The Serbian tourist industry is characterized by numerous small and average-sized enterprises with limited resources for research, development, marketing and other investments. That requires addressing other subjects (stakeholders). By establishing

partnership networks and clusters, stakeholders acquire necessary means and get opportunities for the development and improvement of competition of tourist products and destinations.

Key Words: partnership, strategic management, networks, clusters, competitiveness.

Kontakt:

Dr Vaso Jegdić

Fakultet za sport i turizam - TIMS, Novi Sad,
Univerzitet „Metropolitan“, Beograd,
e-mail: vaso.jegdic@tims.edu.rs

Marković Dragan,

asistent u nastavi,
Fakultet za sport i turizam-TIMS, Novi Sad,
e-mail: dragan.markovic@tims.edu.rs

Revolucionarni poslovni trendovi u upravljanju lancima snabdevanja

Veljko Mijušković

Rezime: Savremeni, turbulentni uslovi poslovanja u eri visoke tehnologije nose sa sobom rapidne promene, gde se kao imperativ nameće ne samo njihovo praćenje već i anticipiranje i pokretanje od strane učesnika na tržištu. Takve promene bez presedana utiču na brisanje postojećih modela funkcionisanja, tradicionalnih paradigmi preduzeća i ustaljene poslovne filozofije. Preduzeće koje izolovano posmatra svoje operacije bez svesti i povezivanja sa ostalim strateškim konstituentima u lancu snabdevanja unapred je osuđeno na neuspeh. Opet, ni onim preduzećima koja se uključe u savremene trendove tržište automatski ne garantuje opstanak, već se duh promene mora integrisati duboko unutar preduzeća kako bi nova „mantra“ postala strateški ali i operativni pokretač na svim frontovima poslovanja i u svako doba.

Cilj ovog rada je pokušaj ilustriranja i grupisanja sveobuhvatnih, fundamentalnih promena koje zahvataju savremene sisteme snabdevanja. Analiza pokazuje da promene poslovnih modela nisu fikcija već stvarnost i da su toliko duboke da u bukvalnom smislu reči predstavljaju revoluciju u funkcionisanju tradicionalnih lanaca snabdevanja.

U prvom delu rada dat je prikaz aktuelnih tržišnih prilika u lancima snabdevanja. Učestalost promena u lancu snabdevanja pokazuje da su njegove operacije izmenjene u odnosu na ustaljen način poslovanja. Ovaj zaokret je rezultat činjenice da krajni korisnici identifikuju više dimenzija vrednosti prilikom odabira proizvoda ili usluge. Za opstanak na tržištu potrebna je razvijena percepcija značaja tih dimenzija i posedovanje svake od njih.

U drugom delu rada objašnjava se na koji način se postojeći sistemi ili lanci snabdevanja menjaju pri čemu je poseban akcenat na deset najvažnijih trendova, čijom implementacijom dolazi do revolucionarnih efekata u poređenju sa tradicionalnim matricama biznisa.

Konačno u trećem, završnom delu identifikuju se ključni izazovi i inhibitori koji se mogu javiti tokom „restrukturiranja“ tradicionalnih lanaca snabdevanja, kao realna situaciona ograničenja koja rezultat promene čine još neizvesnijim.

Ključne reči: Menadžment lanaca snabdevanja, viševrednosna percepcija, fokus relativne vrednosti

VIŠEVREDNOSNA PERCEPCIJA KRAJNJIH KORISNIKA U LANCU SNABDEVANJA

Suština *integriranih sistema snabdevanja* bazira se na uvećanju vrednosti za krajnjeg korisnika u lancu. Ovako data definicija integrisanja zahteva pojašnjenje nekoliko ključnih elemenata. Prvo, pod pojmom *krajnji korisnik* ne podrazumevamo samo finalne potrošače, već i bilo kog drugog posrednog člana u lancu snabdevanja koji proizvod/uslugu može kupovati ne samo za direktnu potrošnju već i kao input za dalju proizvodnju. Drugi važan element definicije jeste uvećanje vrednosti. Naime, u tradicionalnim lancima snabdevanja vrednost se stvarala određivanjem niske cene ili širokim proizvodnim asortimanom i diferenciranjem. Savremena definicija stvaranja vrednosti je znatno kompleksnijeg karaktera.

U uslovima intenzivne tehničko-tehnološke konkurencije, prilikom stvaranja vrednosti moraju se uvažiti najmanje tri perspektive inherentne ovom pojmu. Razumevanje vrednosti mora biti definisano sa *ekonomske, tržišne i pozicije značaja* (Bowersox D., Closs D., Stank T., 2000, pp.1-2). Ekonomska percepcija vrednosti određena je ekonomijom obima u obavljanju operacija, koja za rezultat ima generisanje *efikasnosti*. Dva operativna podsticaja koja utiču na ekonomsku vrednost jesu profitabilnost proizvoda i niski troškovi. Iz ugla krajnjeg korisnika u lancu, pojavni oblik ekonomske vrednosti jeste *niska cena*. Tržišna vrednost izgrađena je na bazi *efektivnosti* u odnosima u lancu. U okviru ovog aspekta vrednosti koriste se efekti ekonomije širine kako bi se postigla adekvatna pozicioniranost proizvoda/usluge. Za krajnjeg korisnika, tržišna vrednost se ogleda u asortimanu i razvoju pogodnosti. Konačno, značajna ili relevantna vrednost predstavlja najnoviju dimenziju, razvijenu tokom proteklih 20 godina. Suština pri njenom definisanju jeste opsežna analiza kojom se diferenciraju finalni korisnici u lancu, u skladu sa njihovim preferencijama, potrebama i zahtevima. Na taj način, paket ponude preduzeća, učesnika u lancu snabdevanja, takođe se diferencira i skalira u više različitih nivoa. Pojavni oblik ove dimenzije vrednosti, za koju se smatra da će u 21. veku imati znatno veći ponder nego ostale dve, jeste prilagođenost poslovanju i životnom stilu krajnjeg korisnika. Uporedni prikaz analizirane tri dimenzije vrednosti dat je u **tabeli 1**.

Aktuelni uslovi poslovanja zahtevaju kombinovanje i poznavanje sve tri dimenzije kako bi vrednost bila kreirana. Nakon što se uspostavi ovakav višedimenzionalni sistem, postavlja se ključno pitanje u savremenom

TABELA 1. Uporedni prikaz tri dimenzije vrednosti iz ugla krajnjeg korisnika u lancu

Elementi \ Dimenzija	EKONOMSKA VREDNOST	TRŽIŠNA VREDNOST	RELEVANTNA VREDNOST
CILJ	EFIKASNOST	EFEKTIVNOST	ZNAČAJ
EFEKAT U OČIMA POTROŠAČA	NISKA CENA	POZICIONIRANJE PROIZVODA	PRILAGOĐENOST POJEDINCU

IZVOR: Bowersox D., Closs D., Stank T., 2000, pp. 1-2

poslovanju: **Kako strukturirati i koje dimenzije dati lancu snabdevanja tako da stvara vrednost u 21. veku?**

RAZUMEVANJE DESET TRENDOVA KAO KLJUČ USPEHA U LANCU SNABDEVANJA

Deset poslovnih trendova identifikovanih u ovom radu označava fundamentalne zaokrete u načinu primenjene od strane vodećih firmi u lancu snabdevanja. Ovaj zaokret posledica je tendencija tih firmi da se prilagode dugoročnom procesu tranzicije od industrijskog do informatičkog društva.

Deset velikih trendova podrazumeva značajnu promenu u logističkoj praksi između partnera u lancu snabdevanja koji se bore da uspostave efikasna, efektivna i relevantna proizvodna/uslužna rešenja za krajnje korisnike (Bowersox D., Closs D., Stank T., 2000, p.3). Razvoj velikih trendova nije umeren niti jednak, tako da neki od njih tek počinju da se primenjuju, dok su drugi uveliko prisutni u praksi.

Trend I: Od servisa potrošača do menadžmenta odnosa

Orijentacija na krajnjeg korisnika u fokusu je strateške posvećenosti korporacija koje žele da opstanu na savremenom tržištu. Glavni cilj poslovanja jeste zadovoljenje najvrednijih participanata u lancu snabdevanja-finalnih potrošača, a njihov uspeh i zadovoljstvo smatraju se najvećim uspehom preduzeća koje im obezbeđuje proizvod/uslugu.

Prilikom formiranja odnosa sa krajnim korisnicima preduzeće mora da kreira tzv. intimne poslovne veze. Na taj način moguće je spoznati različite kategorije korisnika i spram toga formirati strategije nastupa sa diferenciranom ponudom. Ove različite strategije su neophodne jer vrednost za jednog korisnika nije ista kao i za drugog. U krajnjem slučaju, ni sami korisnici nemaju podjednak značaj za preduzeće dobav-

ljača. Pa tako, u jednom slučaju opravdano je formiranje jedinstvenog paketa ponude i „bogatog“ servisa potrošača, dok se kod drugog slobodno mogu primenjivati načela masovnog marketinga.

Na osnovu kratkog prikaza vidimo da je suština ovog trenda takvo dizajniranje lanaca snabdevanja koje će omogućiti postizanje jedinstvene vrednosti za korisnike i stvoriti potencijal za pretvaranje običnih proizvoda u vrednosno-generišuća rešenja. To ukazuje na činjenicu će menadžment odnosa u budućnosti verovatno simultano koristiti veći broj lanaca vrednosti kao podršku različitim korisnicima.

Sa primenom ovog trenda u praksi kompanija na zapadnim tržištima dosta se poodmaklo, a za dalji razvoj neophodno je učiniti dva ključna zaokreta u poslovanju. Kao prvo, od krucijalne je važnosti da firme koje razvijaju čvrste veze sa potrošačima shvate da svi potrošači nemaju ista očekivanja od potrošačkog servisa, te da nužno ne traže ili ne zaslužuju isti nivo tog servisa. Ovo implicira da je neophodno identifikovati ključne i sporedne potrošače, korišćenjem neke od tehnika za segmentiranje tržišta. „Jedna od najboljih tehnika za to jeste ABC analiza, gde se kao kriterijumi koriste grupe potrošača prema veličini kupovine, učestalosti i sl.“ (Božić V., Aćimović S., 2010, str 182-3). „Osnovni kriterijum za diferenciranje kupaca treba da predstavlja njihov doprinos obimu prodaje i profitabilnosti firme.“ (Božić V., 1996, str.109).

Drugi zaokret odnosi se na neophodnost razvijanja operativnih sistema koji brzo reaguju na promene. Ovaj potez postiže se prikupljanjem i razmenom informacija duž lanca snabdevanja umesto nagađanja šta se može desiti.

Trend II: Od oponentata do saradnika u lancu snabdevanja

Nažalost, u većini savremenih poslovnih odnosa dobavljači vrše prostu prodaju proizvoda/usluga korisnicima. U tako „miopijskim“, kratkoročnim i sporadičnim odnosima, pojava konflikata između učesnika je neminovna. „Uzroci konflikata u kanalima su mnogo-

brojni. Neki od njih odnose se na nerazumevanje komunikacija, divergentne funkcionalne specijalizacije i ciljeve članova kanala kao i na neuspeh u procesima zajedničkog donošenja odluka. Drugi, pak, uzorci vezani su za razlike u ekonomskim ciljevima“ (Lovreta S., Končar J., Petković G., 2006, str 189). Nijedna od strana ne veruje u potpunosti onoj drugoj.

Ipak, koncept integrisanog upravljanja lancem snabdevanja zahteva razvoj novog trenda, zasnovanog na pojmu *fokusirana zajednička saradnja*. Pretvaranje ranijih oponenata u saradnike u lancima ima brojne pozitivne efekte kao što su minimiziranje troškova po osnovu smanjene mogućnosti udvostručenja posla i eliminacija nezaposlenosti.

Razvoj partnerskih odnosa i posledične „win-win pozicije“ predmet su brojnih diskusija. Kao što je već izneto, partnerski odnosi nedovoljno su razvijeni. Čak i kod učesnika u lancima snabdevanja u kojima ti odnosi postoje, stiče se utisak da se više priča o saradnji nego što se ona zaista i implementira. Stoga se može reći da se ovaj trend nalazi tek u fazi uvođenja u poslovanje ozbiljnih kompanija.

U cilju unapređenja primene ovog trenda identifikovane su tri glavne mere. Prva se odnosi na razvoj odnosa, podstaknut obostranim poverenjem i vrednošću koja je neophodna da razvije i održi koordinirane operacije i strategije. Druga mera nameće potrebu definisanja struktura, okvira i parametara neophodnih za podsticanje saradnje. Poslednja, treća mera jasno naglašava važnost preciznog, anticipiranog utvrđivanja negativnih efekata vezane saradnje. Smatra se krajnje neophodnim da učesnici unapred znaju na šta se obavezuju ulaskom u partnerske odnose poslovanja. Jedino tako faktor poverenja dolazi do izražaja.

Trend III: Od predviđanja do razmene informacija

Ključna karakteristika savremene definicije saradnje leži u mogućnosti razmene operativnih i strateških informacija između učesnika u lancu snabdevanja. Kao što je opšte poznato, u lancima snabdevanja, pa i u čitavim kanalima marketinga, značajan deo aktivnosti bazira se na predviđanju. Nažalost, čak veći deo tih predviđanja ne odnosi se na nove stvari, već na informacije koje postoje, ali su koncentrisane samo kod jednog učesnika u lancu, koji je, po pravilu, nevoljan da te informacije deli. Zaokret koji se predlaže odnosi se na to da planove u lancu snabdevanja učesnici u buduće donose zajedno, na bazi informacija koje svako poseduje. Jednostavno rečeno, predviđanje treba

limitirati samo na strateški nivo, dok je neophodna njegova eliminacija na nivou operative.

Podsticaj ovakvom trendu posebno daje razvoj novih modela i koncepata kao što je Inicijativa zajedničkog planiranja, predviđanja i poručivanja (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR) - inicijativa za zajedničko planiranje, predviđanje i popunjavanje zaliha). CPFR predstavlja integrisane informacione sisteme različitih učesnika u lancu, tj. poslovnu praksu koja kombinuje informacije različitih poslovnih partnera usmerene ka planiranju i ispunjenju potreba potrošača. Cilj inicijative jeste povećanje dostupnosti vrednosti za potrošača, smanjivanjem troškova zaliha, transporta i logistike uopšte (<http://scm.ncsu.edu/public/cpfr/>).

Uprkos pozitivnim pomacima u razvoju ovog trenda, postoje i dalje brojne prepreke, poput nedostatka systemske podrške i poverenja, koje čine da menadžeri preduzeća i dalje imaju svoje sumnje po pitanju ove novine.

Kako bi u budućnosti ovaj trend imao više uticaja na lance snabdevanja, potrebno je izvršiti određene pripreme. Kao prvo, neophodno je unaprediti postojeće modele deljenja informacija, poput CPFR-a, ali i raditi na razvoju novih, savremenijih i sa manjim brojem ograničenja. Većina menadžera se slaže da su parametri i situaciona kontrola korišćeni u CPFR modelu u najmanju ruku sumnjivi, te da ne ulivaju preterano poverenje. Unapređenja koja se javljaju, ne treba ograničiti na sam model, već ih treba posmatrati sa aspekta povezivanja tog modela putem Internet platformi sa drugim sistemima. Konačno, faktor koji prožima sve ove trendove jeste manjak poverenja. Stoga, promena poslovne filozofije uz smanjenje rigidnosti je još jedan od ključnih imperativa.

Trend IV: Od iskustvene do tranzicione strategije

Strateški odgovori na tržišne i konkurentske poteze godinama unazad određivani su korišćenjem efekata krive iskustva. „Ona opisuje empirijski verifikovanu pojavu da se ponavljanjem poslovi obavljaju brže i efikasnije. Zahvaljući iskustvu bilo je moguće brže promeniti opremu, obaviti modernizaciju rada i tokove materijala, poboljšati alate i procese, razviti različite stručnosti i veštine, kao i izbeći greške i poboljšati kvalitet.“ (Đuričin D., Janošević S., 2006, str. 241). Jednom rečju, učesnici u lancu zasnivali su svoje strategije na konceptima koji su postigli prošli uspeh.

Međutim, ključni faktor koji izranja na tržište današnjice i koji postavlja temelje novom trendu jeste

diskontinuitet u načinu poslovanja. Učesnici u lancu snabdevanja za različite poslove koriste resurse, koji su jedinstveni i limitirani samo na taj posao. Još jedan od primera koji zahteva uvažavanje diskontinuiteta poslovanja jeste npr. neophodnost postizanja smanjenih ili čak nultih odliva sredstava po poslovnom ciklusu. Zato iskustvena strategija sve više ustupa mesto tranzicionoj.

Na putu ovako sveobuhvatne promene postoje prepreke. Iako menadžeri sve više uviđaju značaj razvoja kontigentnih modela poslovanja, tj. modela koji se prilagođavaju trenutnoj situaciji, postoji veći broj preduslova koji koče dalji napredak.

Krucijalni poslovni zakoreti moraju biti bazirani na diskontinuitetu poslovanja. To znači da se nove matrice biznisa ne smeju kruto pozicionirati, već da uvek moraju imati dovoljno fleksibilnosti da se iznova adaptiraju nadolazećim izazovima. Kako u pogledu organizacije i strategije, duh promene mora postojati i u opsegu kompetencija menadžera koji njima rukovode. U realizaciji tog zadatka glavna pomoć se može naći, kao što je već ranije istaknuto, u primeni modela i aplikacija koje pomažu u donošenju odluka u uslovi- ma neizvesnosti i rizika.

Trend V: Od apsolutne do relativne vrednosti

Postizanje dugoročnog uspeha podrazumeva da učesnici u lancu snabdevanja konstantno privlače i zadržavaju najprofitabilnije krajnje korisnike. Kvantitativna osnova ili dokaz ovog uspeha, tradicionalno je posmatran kroz apsolutno tržišno učešće. Mali značaj se, pak, pridavao relativnoj vrednosti uspeha, tj. razlici između prihoda i troškova. Poetski rečeno, fokus je bio na pobedi, pa makar ona bila i Pirova. Danas se poslovna svest menja i u tom pogledu.

Tako, pojam relativne vrednosti sve više dobija na značaju. Ona nastaje usled spremnosti učesnika u lancu da isporuče širi opseg usluga koje dodaju vrednost, pri postepenom povećanju marginalne profitabilnosti.

Budući da većina tržišnih lidera i dalje neracionalno rasipa svoja sredstva i tumači ovaj koncept kao ispravan u teoriji ali „plitkih“ efekata u praksi, ocenjuje se da je ovaj trend tek na pragu implementacije.

Evidentno je da primeni ovog trenda sleduje dug put prihvatanja, no ipak, neki zaokreti smatraju se za *condicio sine qua non*. Tu prvenstveno mislimo na jasno vezivanje troškova u lancu snabdevanja za njihove izvore, zarad formiranja što preciznijih izveštaja kao inputa za odlučivanje top menadžmenta. Time će biti istaknuta jasna poruka da povećano tržišno učešće ne znači nužno i veću stopu profita.

Drugi fundamentalni zaokret odnosi se na promenu pokazatelja vrednosti korišćenih na finansijskim tržištima i berzama. Iako tržišni udeo treba da igra važnu ulogu, mnogo su značajniji neki konkretniji pokazatelji profitabilnosti, kao što su relativno nova tržišno dodata vrednost- MVA (market value added) ili možda još bitnija ekonomska dodata vrednost ili EVA (economic value added). Superiornost ovom merilu daje njegova dualna priroda, budući da istovremeno pokazuje ostvarene performanse ali i novostvorenu vrednost. Formula za računanje EVA data je na **ilustraciji 1**.

ILUSTRACIJA 1. Formula za izračunavanje EVA (dodate ekonomske vrednosti)

$$\begin{array}{l} \text{Neto prihod (Net sale)} \\ - \text{Troškovi poslovanja (CoGS)} \\ \hline \text{Poslovni profit (EBIT)} \\ - \text{Porezi (TAX)} \\ \hline \text{Neto poslovni profit (NOPAT)} \\ - \text{Trošak kapitala (uloženi kapital x cena kapitala)} \\ \hline \text{Dodata ekonomska vrednost (EVA)} \end{array}$$

IZVOR: Đuričin D., Janošević S., 2006, str. 377

Trend VI: Od funkcionalne do procesne organizacije rada

Jedan od najstarijih aktuelnih trendova jeste preorijentacija sa funkcionalne na procesnu organizaciju rada. Iako se priroda logističkih aktivnosti nije bitnije promenila u proteklih dvadesetak godina, ono što jeste pretrpelo promenu i što će i u buduće nastaviti da se menja jeste način na koji se posao posmatra. Kreiranje pojedinačnih i zatvorenih centara moći unutar tradicionalnih organizacija, učinilo je da termin odeljenje označi i bukvalnu fizičku i psihičku otepljenost pojedinaca od ostatka organizacije ili pak lanca snabdevanja. Novu realnost, ipak, čini procesno-organizovan rad.

„Glavne prednosti procesne ili otvorene organizacije poslovanja ogledaju se u omogućavanju efikasnije integracije i koordinacije ne samo između delova jedne organizacije, nego i sa eksternim stejkholderima.“ (Petković M., Janićijević N., Bogićević Milikić B., 2006, str. 223) Tu prvenstveno mislimo na povezanost i integraciju između ključnih učesnika u lancu snabdevanja, koji će jedino udruženim snagama stvoriti adekvatan sinergetski efekat. Razvoj informacione tehnologije svakako da ide na ruku realizaciji ovog cilja, te budući da je i on sam već duže vreme

aktuelan, sa rastućom primenom ovog trenda u budućnosti će se svakako nastaviti.

Dalje sazrevanje procesne orijentacije u poslu omogućice nastavak integracije na svim nivoima. Tu podrazumevamo kako integraciju unutar samih poslovnih funkcija pojedinih učesnika u lancu tako i povezivanje različitih aktera sistema snabdevanja, naročito dobavljača usluga. Podsticaj da se stvori šira slika i perspektiva procesa a ne funkcije mora biti pokrenuta promenom sistema motivacije tržišnih aktera. Tako budućnost sa sobom nosi novu metriku, onu koja će nagrađivati realizaciju ciljeva koji pospešuju ceo proces a ne samo pojedinačne aspekte i funkcije.

Trend VII: Od vertikalne do virtuelne integracije

Istorijski posmatrano, jedan od glavnih strateških načina koji su učesnici u lancu snabdevanja koristili kako bi izbegli ili redukovali konflikte u lancu jeste kupovina i kontrola nad većim brojem aktivnosti poslovnog procesa. Legendarni pokušaj da se ostvari kompletna vertikalna integracija lanca snabdevanja jeste poslovni model koji je koristio Henri Ford. Celokupna postrojenja koja je Ford kontrolisao, počevši od plantaža kaučuka neophodnog za proizvodnju guma, pa sve do čeličana i fabrika, bila su osposobljena da za samo sedam dana od sirovog materijala načine nov automobil (www.hfmgv.org/exhibits/hf). Današnji uslovi striktno ograničenih resursa, naročito finansijskih sredstava, čine ponovnu implementaciju Fordovog modela neizvodljivom. Usled toga, novi trend, koji ide ruku pod ruku sa prethodnim, jeste virtuelna integracija posla. „Ključne prednosti virtuelne integracije su: 1) pravilno definisanje ključnih kompetentnosti, 2) izbor

pouzdanog partnera, 3) utvrđivanje zajedničke vizije i 4) donošenje zajedničkog strateškog plana“ (Petković M., Janićijević N., Bogićević Milikić B., 2006, str. 223). Mnogi učesnici u lancu snabdevanja tradicionalno su sarađivali sa 3PL provajderima (3PL je zapravo skraćenica koja se odnosi na engl. third-party logistics provider - preduzeća koja vrše specijalizovane logističke poslove) u obavljanju fizičke distribucije proizvoda, međutim razvojem koncepta virtuelne organizacije, opseg usluga i outsourcing-a koji se prenosi na 3PL partnere znatno je proširen. U tabeli 2 dat je prikaz onih aktivnosti za koje se najčešće angažuju 3PL partneri i u kom procentu :

Brojna istraživanja pokazuju da je većina firmi preduzela inicijalne korake u cilju realizacije virtuelne integracije lanca snabdevanja, međutim mali procenat firmi je zaista postigao pun efekat ovog trenda. Takođe, loša iskustva preduzeća sa pojedinim logističkim provajderima i partnerima dalje usporavaju ovaj proces.

Kako bi potpun smisao integracije bio postignut neophodno je realizovati određene zaokrete u poslovanju učesnika u lancima snabdevanja. Naime, menadžeri koji imaju direktan odnos sa dobavljačima usluga i materijala moraju naučiti kako da procenjuju aktivnosti koje direktno ne kontrolišu pa čak i ne vide, u cilju postizanja uspeha. Stratejski menadžment firme mora uzeti u obzir da je celokupan lanac snabdevanja onoliko jak koliko i njegova najslabija karika. Menadžersku kontrolu olakšaće i dalji razvoj struktura, gde je ključan odabir pouzdanog partnera u lancu koji deli komplementarnu viziju i ideje sa kompanijom. Konačno, pozitivna praksa se mora širiti u koncentričnim krugovima, pa se tako dobra praksa u delu lanca prenosi na širu celinu, tj. na dobavljače

TABELA 2. Dimenzije outsourcing strategije

Outsourcing preduzeća (logistika i druga poslovna polja)	Najčešće se iznajmljuje	Frekvencija rentiranja
Upravljanje sredstvima	Upravljanje skladištenjem	45%
Marketing	Konsolidacija isporuka	45%
Izvori ponude	Popunjavanje ponude	26%
Pakovanje	Montiranje proizvodnih kapaciteta	6%
Transport	Transport robe	28%
Distribucija	Selekcija transportera	21%
Kompjuterizacija sistema poručivanja	Logistički info sistem	32%
Postprodajne usluge	Povraćaji robe	2%
Spoljnotrogovinski poslovi	Pregovaranje o cenama i uslovima poslovanja	21%
Upravljanje kadrovima	Realizacija porudžbine	6%

IZVOR: Božić V., Aćimović S., 2010, str. 527

dobavljača itd. Samo puna integracija može doprineti ostvarenju maksimalnih rezultata.

Trend VIII: Od čuvanja informacija do zajedničkih info-baza

Kao što se implicitno može zaključiti iz ranije navedenih trendova, evidentna je potreba za deljenjem informacija među učesnicima u lancu snabdevanja. Ova promena naročito teško pada mentalitetu menadžera, tzv. stare škole, koji su na teži način shvatili da informacija znači moć. Međutim, evidentno je da takvi menadžeri koji poseduju informacije, iste mogu samo iskoristiti ili pak prodati, ali ne i ostvariti efekat leve-ridža pomoću njih.

Kreiranje zajedničkih info-baza dovodi do širenja informacija duž lanca snabdevanja, što stvara značajne uštede troškova i unapređenja uslužno/proizvodnih servisa. Informacija danas predstavlja ključ koji otvara vrata integrisanog lanca snabdevanja. Dalji progres omogućuje dugoročna orijentacija učesnika u lancu fokusiranih na sinergiju, taktičnost u njihovoj razmeni kroz lanac kako bi se izbegli potencijalni konflikti i razvijanje što većeg broja formi u kojima se informacije mogu distribuirati.

Trend IX: Od uske specijalizacije do integrativnog znanja

U bliskoj budućnosti logistički procesi i dalje će biti skoncentrisani na ljudski faktor. „Ipak, efektivan menadžment ovih procesa naročito je zahtevan, budući da je skoro 90% ključnih aktivnosti u procesu stvaranja vrednosti van kontrole bilo kog supervizora“ (Bowersox D., Closs D., Stank T., 2000, str.12). Tako, na primer, za razvoj vrednosti kod krajnjeg korisnika i sticanje njegove lojalnosti može biti bitan vozač koji isporučuje proizvod/uslugu na određenu lokaciju. Isti taj vozač, može u stvari provesti čak najviše vremena u direktnom kontaktu sa potrošačem i bitno uticati na buduću saradnju. Pri tom, isti taj vozač ne mora čak biti ni zaposleni u firmi, već može biti samo unajmljeni saradnik za konkretan posao.

I dok većina vizionarskih menadžera tretira ovaj trend kao najvažniji, praksa pokazuje da se po pitanju njegove realizacije malo šta radi. Ključne teškoće u implementaciji integrativnog znanja jesu nedostatak kvalitetnih metoda i vremena za obuku. Kao posledica tih teškoća, ocenjuje se da je tržišna primena ovog trenda još uvek veoma niska.

Slaba primena ovako značajnog trenda zahteva duboke zaokrete u poslovnoj filozofiji. Kao prvo, me-

nadžment učesnika u lancu mora unaprediti veštine upravljanja diversifikovanom radnom snagom. Razvoj veština mora biti integrisan u kontekst upravljanja opštim procesima u pogledu ciljeva, dinamike i mera. Pa tako, vozač kamiona, pored osnovnih veština, mora biti obučan i da razume marketinšku filozofiju firme, da svoj poslovni nastup prezentuje kao nastup firme koju predstavlja, pa makar i ne bio njen stalni zaposleni itd. Druga mera odnosi se na obuku onih koji obučavaju, ili na top menadžment firme. U svetu u kome logistika i zaposleni na različitim nivoima lanca snabdevanja predstavljaju relativno dobro plaćene specijaliste, firme koje budu primenjivale koncept šireg, integrativnog znanja biće firme koje primenjuju dobitnu formulu.

Trend X: Od upravljačkog računovodstva do vrednosnog menadžmenta

Decenijama unazad učinci preduzeća su mereni apsolutnim brojevima. Ipak, savremeno doba sve više ističe nedostatke i ograničenja Međunarodnih računovodstvenih standarda. Dolazi do razvoja novih menadžerskih filozofija, poput menadžmenta zasnovanog na vrednosti, koji jasno pokazuje stepen ostvarenja integracije kako internih tako i eksternih poslovnih funkcija.

Danas, menadžeri u lancu snabdevanja žele da razviju nove pokazatelje koji jasno oslikavaju šta se dešava sa vrednošću različitih konstituenata lanca. Tome u prilog govori i razvoj novih pokazatelja performansi poput MVA ili EVA, o kojima je već bilo reči. Menadžment zasnovan na vrednosti fokus stavlja na finansijsku sofisticiranost i preciznost. Taj trend će svakako biti u povelju u periodu koji predstoji, naročito sa širim usvajanjem koncepta integrisanih lanaca snabdevanja. Međutim, puna integracija lanca snabdevanja ne može biti postignuta bez stvorene vrednosti. Inicijativa za njeno stvaranje leži u preciznom vezivanju značaja pojedinih učesnika u lancima sa vrednošću koju oni, svojim aktivnostima i delovanjem, tom lancu dodaju. Na taj način će tačno biti određeno koji učesnik dodaje vrednost aktivnostima u lancu, kako bi se i odnosi značajnosti preciznije definisali. Vrednost se mora meriti drugačijim alatima, poput novog sveobuhvatnog vrednosnog modela. Konačno, u krajnjoj instanci, finansijsko izveštavanje se mora prilagoditi trendu vrednosnog imperativa.

KLJUČNI IZAZOVI I PREPREKE RAZVOJNIM TRENDOVIMA

Transformacija povezana sa poslovnim trendovima unaprediće značajno performanse u lancima snabdevanja u narednom periodu. Ipak na horizontu razvoja postoje i ozbiljni potencijalni problemi. Oni se mogu grupisati u tri velike kategorije (Bowersox D., Closs D., Stank T., 2000, str.14):

- I Zavisnost od konstantno promenljivih informacija,
- II Uspostavljanje balansa moći u kanalima i lancima snabdevanja,
- III Ranjivost u uslovima globalne tržišne utakmice.

Prvi rizik odnosi se na sve trubulentnije odnose kako u sistemu logistike, tako i u celokupnim kanalima marketinga. „Lanci snabdevanja moraju biti tržišno responzivni. Suštinski, tržišna responzivnost, na bazi praćenja informacija i fizička efikasnost lanca, predominantno opredeljuju njegov budući uspeh“ (Coughlan A. et al., 2006, str.570). Posledično, drugi rizik – promena moći u lancima, definitivno je još jedno upozorenje na to da su nefokusiranost i neobazrivost na aktivnosti drugih učesnika u lancu nedopustivi u promenljivim savremenim uslovima poslovanja. Stoga, očuvanje pozicije moći i njeno unapređenje zahteva proaktivan, a nikako reaktivan pristup. Konačno, treći rizik predstavlja sve više prisutna globalizacija poslovanja. Kao posledica ovog procesa, tržište se širi i otvara za nove učesnike, jače i neizvesnije, time čineći dinamičnost poslovne arene još intenzivnijom, a rezultat u vidu finalnog opstanka apsolutno neizvesnim.

ZAKLJUČAK

Kao što je u prethodnim delovima istaknuto, kontinuitet promena na menja odnose na tržištu, način poslovanja i posmatranje poslovnih procesa. U sklopu sveopštih zaokreta, kreiranje novih, jačih i integrisanih lanaca snabdevanja predstavlja veoma izazovan poduhvat za menadžment bilo koje firme. Revolucionarni poslovni trendovi, imaju za cilj iniciranje promena u upravljanju lancima snabdevanja, te postepeno počinju da se primenjuju u njima. Međutim, zabrinjavajuća je brzina kojom se te promene dešavaju kao i njihova međusobna neusklađenost, kao i izazovi i rizici koji prate te promene. Surovi uslovi tržišnog poslovanja, zahtevaju da se adaptacija na promene dešava znatno brže. Stoga, skromni zbirni učinak ovih trendova u budućem periodu treba podići na znatno viši nivo ali i raditi na njihovoj koordinaciji. Iskustva razvijenih zemalja, koje su u značajnoj meri razumele i prihvatile aktuelne trendove, treba da budu nauk i za ostali svet. Domaći menadžeri posebnu pažnju treba da obrate na potencijal i značaj usvajanja ovih trendova u poslovanju na srpskom tržištu. Isključivo na taj način, nastaće lanac snabdevanja gde putem menadžmenta odnosa, dolazi do saradnje učesnika u lancu, razmene informacija i kreiranja baza znanja, implementacije procesne orijentacije rada u cilju stvaranja virtuelnih celina i relativne vrednosti kao ultimativnog cilja. Jedino na taj način, nastaće lanac snabdevanja za uspeh u 21.veku.

Reference:

1. Bowersox, D., Closs, D., Stank, T. (2000), 'Ten megatrends that will revolutionize supply chain logistics', *Journal of Business Logistics*, Vol.21., No2, Michigan State University, USA, pp. 1-15
2. Božić, V. (1996), *Upravljanje fizičkom distribucijom*, CID Ekonomskog Fakulteta, Beograd
3. Božić, V., Aćimović S. (2010), *Marketing logistika*, CID Ekonomskog Fakulteta, Beograd
4. Coughlan, A. et al. (2006), *Marketing Channels*, Pearson-Prentice Hall, New Jersey, USA, p. 570
5. Đuričin, D., Janošević, S. (2006), *Menadžment i strategija*, CID Ekonomskog Fakulteta, Beograd
6. Lovreta, S., Končar, J., Petković, G (2006), *Kanali marketinga*, CID Ekonomskog Fakulteta, Beograd
7. Petković, M., Janičijević, N., Bogičević Milikić, B.(2006), *Organizacija*, CID Ekonomskog Fakulteta, Beograd
8. <http://scm.ncsu.edu/public/cpfr/>, pristupljeno 15.3.2010
9. www.hfmvgv.org/exhibits/hf/, pristupljeno 15.3.2010

Summary

Revolutionary Business Trends in Supply Chain Management

Veljko Mijušković

Contemporary turbulent business conditions in the era of high technology bring inherent rapid changes. In order to survive, the imperative set upon all market players is not the position of a follower but more of an anticipator and trend setter. These unexpected changes erase existing business models, traditional enterprise paradigms and customary philosophies. A business isolated in its way of seeing operations and unconnected with other strategic constituents within the supply chain is destined to fail. On the other hand, even those businesses that do get involved with contemporary trends are not automatically guaranteed with the market survival. The spirit of change must therefore be deeply integrated within the organization, so that the new „mantra“ could become strategic but also operative driver on all fronts of doing business, at all times. The goal of this paper is to try to illustrate and categorize comprehensive fundamental changes which are more and more present in the modern supply chains. The analysis shows that the spirit of business model changes is not a fiction but reality, thus their deepness truly revolutionizes the functioning of traditional supply chains.

The **first part of the paper** shows actual market situation within the supply chains. „Kaleidoscope of changes“ in the chain shows that its operations have been altered compared to traditional way of doing business, having assimilated the fact that final customers identify multiple dimensions of value while choosing products or services. The market survival demands the perception and possession of all these dimensions.

The **second part** explains the supply chain changes focusing on ten most important trends. Their implementation creates revolutionary effects compared to traditional business matrix.

Finally, the **third part**, identifies key challenges and inhibitors that might emerge during the „restructuring“ of the traditional supply chains, as a real-life situation limitation which makes the outcome of the business match even more uncertain.

Key words: Supply chain management, multiple value perception, relative value focus

Kontakt:

Veljko Mijušković

Ekonomski Fakultet u Beogradu
e-mail: mijuskovic@ekof.bg.ac.rs

Međuzavisnost marketinške i finansijske strategije preduzeća

Danijela M. Ivkov

Rezime: U radu se razmatra međusobna povezanost i uslovljenost marketinške i finansijske strategije preduzeća. Pri tome, posebno se naglašava značaj marketinške strategije za poslovni uspeh preduzeća. Izlaganje počinje primenom marketinga u poslovnoj praksi preduzeća. U okviru navedenog izlaganja ukazuje se na određene segmente marketing strategije. U daljem izlaganju ukazuje se na moguće implikacije satisfakcije potrošača sa finansijskom strategijom preduzeća. Marketing obezbeđuje sredstva za realizaciju finansijskih ciljeva. Sama efikasnost marketinga meri se, između ostalog, tržišnim učešćem i obimom prodaje, ali i stepenom lojalnosti i satisfakcije potrošača. Indikatori efikasnosti marketinga uslovljavaju i efikasnost finansijskog poslovanja. Izvesno je, dakle, da između marketing i finansijske strategije postoji visok stepen međuzavisnosti.

Ključne reči: marketing, finansije, strategija, efikasnost, tržišno učešće, profit, satisfakcija potrošača, profitabilnost potrošača, konkurentnost.

UVOD

Pristup transakcionom marketingu počeo se smatrati nedovoljnim u sadašnjem poslovnom okruženju. Danas preduzeća konkurišu u okruženju koje je vrlo različito u odnosu na ono iz 1950-tih i 1960-tih godina. Kao alternativa, stanovište o marketingu zasnovanom na transakciji može se jednostavno dopuniti sa više P, uz konvencionalna 4P. To je ono što je poznato kao perspektiva marketing miks plus, pomoću koje se progres shvata pre kao inkrementalan nego stepenast. U osnovi ovo je promena u naglasku od transakcionog marketinga ka marketingu odnosa. Preduzeće se mora fokusirati na svoja tržišta, ciljajući potencijalne potrošače u poželjnim segmentima, pažljivo izbegavajući one za koje se ne može nadati da ih profitabilno opsluži.

Marketing svojom perspektivom miks plus obezbeđuje sredstva za realizaciju finansijskih ciljeva preduzeća. Sama efikasnost marketinga meri se, između ostalog, tržišnim učešćem i obimom prodaje, ali i stepenom lojalnosti i satisfakcije potrošača. Indikatori efikasnosti marketinga uslovljavaju i efikasnost finansijskog poslovanja. Efikasnost određene strategije marketinga nužno se na kraju svodi na finansijske pokazatelje uspešnosti ukupnog poslovanja preduzeća. Izvesno je, dakle, da između marketing i finansijske strategije postoji visok stepen međuzavisnosti.

Svrha rada je da određenom analizom marketinške i finansijske strategije upravo ukaže na navedenu međuzavisnost i komplementarnost strategija. Rad stoga počinje izlaganjem primene marketinga u poslovnoj praksi, pri čemu se posebno daje značaj strategijama marketinga i implikacijama satisfakcije potrošača. Na osnovu toga izvodi se uzročno-posledični odnos povezanosti sa finansijskom strategijom preduzeća.

PRIMENA MARKETINGA U POSLOVNOJ PRAKSI

Poznato je da je filozofija marketinga nastala u uslovima kada su se počeli intenzivnije ispoljavati problemi plasmana. Usled toga i prve korene date koncepcije treba tražiti u samoj proizvodnji. Klasična proizvodna orijentacija i orijentacija na proizvod zamenjena je potrošačkom, odnosno marketing orijentacijom od strane proizvođača. U trgovini je, naime, klasična asortimanska ili klasična kupo-prodajna orijentacija zamenjena potrošačkom ili marketing orijentacijom.

Ph. Kotler, jedan od najpoznatijih teoretičara iz oblasti marketinga, je među prvima objasnio neophodnost egzistiranja marketinga preduzeća. Po njemu, preduzeća treba da su relativno slobodna pri utvrđivanju svog marketing miksa i svog tržišnog cilja. U suštini, kada je reč, na primer o trgovinskim preduzećima, radi se o neophodnosti formiranja specijalnih ponuda, kao izraza razvijene politike prodaje preduzeća. Specijalne ponude razvijaju se u strukturi asortimana roba i usluga, uslovima prodaje, trgovinskim markama i sl. Suština poslovnih aktivnosti trgovine ne svodi se, prema tome, na klasičnu kupoprodaju, već na marketing.

Marketing kao poslovna funkcija sledi svoj životni ciklus (Lindgreen et al., 2004, p. 674). Rast potrošačke tražnje i raspoloživog dohotka, zajedno sa novim medijima masovnog komuniciranja, posebno televizije, stimulisali su rast. Rapidan tehnološki razvoj i inovacije, stvarali su stalni tok novih proizvoda. Izazov za preduzeća tokom ovog perioda uglavnom se može posmatrati kao pribavljanje sredstava proizvodnje radi zadovoljavanja rastuće tražnje i, istovremeno, korišćenje tehnika marketinga da se osvoje potrošači koji ulaze na tržište. Fokus je bio na pridobijanju novih kupaca.

Konvencionalni marketing – koji je poznat i kao 4P, klasični ili transakcioni marketing, počeo se smatrati nedovoljnim u savremenom poslovnom okruženju. Danas trgovinska preduzeća, kao i proizvođači proizvoda, konkurišu u okruženju koje je vrlo različito u odnosu na ono iz 1950-tih i 1960-tih godina. Kao alternativa, stanovište o marketingu zasnovanom na transakciji može se jednostavno dopuniti sa više P, uz konvencionalna 4 P. To je ono što je poznato kao perspektiva marketing miks plus, pomoću koje se progres shvata pre kao inkrementalan nego stepenast. U osnovi ovo je promena u naglasku od transakcionog marketinga ka marketingu odnosa. Preduzeće se mora fokusirati na svoja tržišta, ciljajući potencijalne kupce u poželjnim segmentima, pažljivo izbegavajući one za koje se ne može nadati da ih profitabilno opsluži. Sticanje pravih kupaca je samo početak. Pravi izazov leži u uspostavljanju odnosa sa njima, uvećavanju obima poslova sa njima i zadržavanju njihove lojalnosti tokom dugog perioda.

Marketing se značajno promenio od njegove prve pojave kao poslovne funkcije. Jedna od glavnih promena je da je marketing – od inicijalnog usmeravanja na pridobijanje novih kupaca – sada više preokupiran sa zadržavanjem postojećih kupaca. Upravo, marketing odnosa je filozofija poslovanja, strategijska orijentacija, koja se pre usmerava na zadržavanje po-

stojećih kupaca nego na sticanje novih kupaca. Ova filozofija pretpostavlja da kupci više vole da imaju kontinualni odnos sa jednom organizacijom, nego da stalno prelaze od jedne do druge firme u svom traganju za vrednošću. Oslanjajući se na ovu činjenicu da je obično mnogo jeftinije zadržati postojeće kupce nego steći nove, uspešni prodavci rade na strategijama za zadržavanje kupaca.

Marketing odnosa uočava kritičan značaj internog marketinga za uspeh planova eksternog marketinga. Programi koji poboljšavaju usluge kupcima unutar trgovinskog preduzeća takođe podižu produktivnost i moral zaposlenih, što ima za rezultat bolje odnose sa kupcima (Senić R. i Senić V., 2008, str. 197-198).

Osnovni razlozi koji su doveli do razvoja marketing odnosa su:

- opadanje troškova informacione tehnologije;
- mogućnost stvaranja visokokvalitetne baze podataka;
- promena fokusa marketinga – od naglašavanja proizvoda ka naglašavanju odnosa

Na mnogim tržištima, odnosi su postali novi izvor diferencijacije, dodajući usluge kao mesto diferencijacije za mnoge proizvedene i ponuđene proizvode.

Težište savremene marketing strategije u trgovini ogleda se u prodaji, rastu profita i prinosu na investicije. Ukupan mehanizam profitonosnog rasta putem ekspanzije tržišnog učešća dolazi da izražaja u procesu tržišnog pozicioniranja. Mnoge kompanije su u razvijanju svojih strategija sledile dugo godina propovedano pravilo o ostvarivanju sve većeg tržišnog učešća. Međutim, mnoga istraživanja i iskustva iz prakse pokazuju da je ovaj pokazatelj vrlo nepouzdan, ali i da je po svojoj suštini relativan (na stranu ostrašćenosti o „uništavanju konkurencije“ putem preuzimanja njenog udela na tržištu i sl).

U razvijanju savremenih i uspešnih marketing strategija čini se da kompanije treba da ne samo jasnije definišu tržišne ciljeve, nego i da ih postave na sasvim drugu osnovu. Iako profit treba da bude neka vrsta nagrade za uspešnu realizaciju odgovarajuće strategije, sigurno da njegova alternativa ne bi moglo biti tržišno učešće po svaku cenu - bez profita (Bilstein F., Simon H., 2007, p. 7).

Polazište u izgradnji svih marketing strategija preduzeća vezano je za tržište – potrošače i konkurente. Zato i sama marketing strategija predstavlja osnov uspeha svakog preduzeća. Pri razvoju strategije marketinga preduzeća bitno je imati u vidu bazične pretpostavke i ograničenja, kao što su:

- *satisfakcija i odnosi sa potrošačima.* To je trajno opredeljenje preduzeća i njegova bazična strategijska odrednica;
- *međuzavisnost instrumenata marketing miksa.* Praksa pokazuje da nije poželjno potpuno zane-marivanje bilo kojeg od instrumenata. U domenu specifičnih kombinacija raspoloživih instrumenata stvara se osobena strategija marketinga za pojedina preduzeća;
- *ograničenja u sredstvima.* Upotreba pojedinih instrumenata i njihova kombinacija nerazdvojni su od stavke troškova, ali i ograničenih resursa. Iz toga dalje proizilazi zaključak da se kombinovanje instrumenata marketinga vrši uz neposrednu koordinaciju sa finansijskom strategijom.

Strategija marketinga predstavlja, za praksu preduzeća, dugoročan i celovit plan akcija za usklađivanje „paketa ponude“ sa potrebama potrošača. Praktično se strategijom marketinga utvrđuju načini i pravci prilagođavanja preduzeća prema okruženju. Otuda strategija marketinga u svojoj osnovi ima dugoročni karakter. Razvoj efektivne marketing strategije preduzeća nužno obuhvata sledeće tri faze: planiranje, implementaciju i ocenjivanje (evaluaciju). U fazi planiranja utvrđuju se ciljevi i definiše strategija pozicioniranja preduzeća. U drugoj fazi sprovodi se proces realizacije definisanog marketing programa. U trećoj fazi utvrđuje se efektivnost konkretnih strategija preduzeća.

U budućem razvoju marketinga realno je očekivati razvoj i punu afirmaciju strategija tržišnog pozicioniranja preduzeća. Orijentacija treba da bude na diferenciranje „paketa ponude“ prema odabranim tržišnim segmentima. Ključna uloga u procesu diferenciranja „paketa ponude“ odnosiće se na brend.

Izvesno je, dakle, da će u budućnosti preduzeće snažno jačati svoj sopstveni marketing autoritet. Dominiraće dugoročna orijentacija u ukupnom setu marketing aktivnosti preduzeća. Jedinstvenost u „paketu ponude“ potenciraće neophodnost integralnog pristupa u optimalnom povezivanju svih instrumenata marketinga, uz istovremeno uvažavanje konkurenata i marketing odnosa sa potrošačima, kao ključnim elementima okruženja preduzeća.

Na tržištu Srbije primena marketinga u poslovnoj praksi od strane domaćih preduzeća znatno zaostaje od primene marketinga velikih međunarodnih kompanija, koje svoje proizvode nude i na našem tržištu. Način organizovanja marketinga i broj zaposlenih koji obavljaju marketing aktivnosti u preduzeću, ukazuju na nerazvijenost marketinga u praksi naših predu-

zeća. Naime, i pored složenih organizacionih struktura i velikog broja zaposlenih, marketing se najčešće obavlja na pojedinačnom radnom mestu ili te poslove obavlja lice koje je primarno zaduženo za druge poslove u preduzeću.

Kada je reč o trgovinskim preduzećima, može se zapaziti da je od 95% anketiranih trgovinskih preduzeća, u više od 60% broj zaposlenih na poslovima marketinga od 0 do 2 (Lovreta S., 2008, str. 34-35).

Ulaganja u promociju se često (neopravdano) potostovećuju sa samim marketingom. Ulaganja u promociju kreću se u rasponu 0,1- 0,4% od ukupne prodaje u 2001. godini. Danas su ova ulaganja u promociju nešto veća, ali još uvek nedovoljna da bi odražavala realne marketing aktivnosti za potrebe trgovinskih preduzeća.

Sredstva za promociju se najvećim delom troše na organizaciju i nastupe na sajmovima i izložbama. Sledeća kategorija po visini ulaganja odnosi se na materijal na mestu prodaje, a iza njih su TV, radio i štampa kao mediji propagande. Zanimljivo je učešće troškova PR aktivnosti i interneta, što govori i o stepenu razvoja ovih vidova komuniciranja i promocije u našim preduzećima.

Iz svega navedenog može se zaključiti da je nepostojanje kadrova i nerazumevanje značaja marketinga veći problem od nedostatka sredstava za promociju. To posebno važi za lokalna preduzeća i samostalne radnje. Preduzeća nedovoljno koriste svoju povezanost sa finalnim potrošačima i kupcima, kao i informacije do kojih njihovo prodajno osoblje dolazi u svakodnevnoj aktivnosti. Priliv mladih ljudi je otežan zbog loše situacije u kojoj se veliki broj preduzeća danas nalazi. Isto tako, srednja a posebno mala preduzeća zapošljavaju manji broj radnika, tako da često vlasnik preuzima na sebe i aktivnosti marketinga, bez obzira što u najvećem broju slučajeva nema odgovarajuća znanja i iskustvo u ovoj oblasti. Na osnovu navedenog, činjenica je da se i transakcioni marketing, kao klasičan pristup, nedovoljno primenjuje u poslovnoj praksi naših trgovinskih preduzeća, a da ne govorimo posebno o relacnom marketingu, kao savremenijem pristupu, koji se veoma mnogo koristi u svetu u novije vreme.

IMPLIKACIJE SATISFAKCIJE POTROŠAČA NA POSLOVNE REZULTATE

Kreiranje vrednosti za potrošače i stepen njihove satisfakcije su ključni elementi u razvijanju i upravljanju marketingom odnosa sa potrošačima. Odnosi

su fundamentalna aktiva preduzeća, koja određuje budućnost preduzeća. Ključ za rentabilnost postaje sposobnost preduzeća da organizuje i koristi informacije o individualnim potrošačima efikasnije nego konkurentska preduzeća. Na taj način preduzeće nastoji da prilagodi svoju ponudu individualnim zahtevima potrošača.

U marketingu se satisfakcija povezuje sa osećajem koji se događa u fazi ocene posle kupovine i konzumiranja proizvoda i korišćenja usluga. Satisfakcija predstavlja osećaj zadovoljstva koji se u potrošaču može javiti posle kupovine i korišćenja proizvoda i usluge. Potrošač nosi u sebi osećaj zadovoljstva ukoliko proizvod ili usluga ispunjava ili nadmašuje njegova očekivanja. Zato je kreiranje „vrednosti i satisfakcije potrošača srce moderne marketing misli i prakse“. Satisfakcija potrošača predstavlja ključ za zadržavanje postojećih i privlačenje novih potrošača (Maričić, 2008, str. 480).

Koncept satisfakcije potrošača jedan je od onih koji pobuđuju najmanje razlika i suprotnosti u definisanju. Uglavnom se analizira kao funkcija između performansi kupljenog proizvoda i prethodnih očekivanja. Definicija koju je dao Oliver glasi: „satisfakcija je potrošačevo reagovanje na ostvarenja. To je cena da atributi proizvoda ili usluge, ili samo proizvoda ili usluge obezbeđuju (daju) prijatan nivo potrošnje uključujući tu nivoe nedovoljnog ili prekoračenog ispunjenja“ (Oliver, 1997, p. 18). Potrošač je zadovoljan kada proizvod ili usluga ispunjavaju ili nadmašuju njegova očekivanja. Koncept satisfakcije potrošača je predmet posebne pažnje u marketingu, jer se opravdano veruje da satisfakcija utiče na namere i buduće ponašanje potrošača. Kreirana satisfakcija potrošača ne sme se posmatrati kao cilj ukupne marketinške aktivnosti, nego kao veoma važan korak ka stvaranju lojalnih potrošača. Satisfakcija i lojalnost potrošača predstavljaju dve ključne karike u lancu stvaranja profita. Ukoliko preduzeće stvori dovoljan broj zadovoljnih i lojalnih potrošača, ono će ispuniti osnovni preduslov za postizanje dugoročne profitabilnosti.

Globalizacija dovodi do pojave novih konkurenata za koje se do juče nije ni znalo, a koji dolaze na dotle zaštićena tržišta i unose nove standarde koji su, kako se ispostavi, bili očekivani od potrošača. Novi konkurenti ne daju samo viši nivo satisfakcije potrošača, već omogućavaju pojavu novih dimenzija satisfakcija.

Satisfakcija potrošača u značajnoj meri utiče na ostvareni poslovni rezultat preduzeća. Visok nivo satisfakcije potrošača u tekućem vremenskom periodu doneće najverovatnije profit preduzeću. Ali pošto je dugoročna, a ne kratkorična profitabilnost osnovni

cilj preduzeća, potrebno je od zadovoljnih kreirati lojalne potrošače. Porast stepena satisfakcije potrošača po pravilu povećava stepen njihove lojalnosti.

Satisfakcija potrošača, prema tome, predstavlja izvanredno tržišno merilo i barometar budućeg prihoda i profita. Satisfakcija potrošača je indikator poslovnog uspeha orijentisan na budućnost. Druga merila pokazatelja, kao što je prodaja i tržišno učešće, su merila koja gledaju unazad u merenju poslovnog uspeha. Oni govore o onome što je bilo u prošlosti, a ne o budućnosti. Tako je satisfakcija potrošača vodeći indikator o performansama u budućnosti. Preduzeće može imati dobre finansijske pokazatelje, a slabu satisfakciju, jer potrošači ne mogu da promene izvor snabdevanja u kratkom vremenskom periodu. Potrošači koji su veoma nezadovoljni se obično ne žale već napuštaju preduzeće. Da bi se održalo tržišno učešće moraju se privući novi potrošači (Milisavljević M., 2006, str. 19-20).

Prema jednom shvatanju, orijentacija na potrošače obezbeđuje preduzeću konkretne prednosti koje rezultiraju povećanjem profitabilnosti i rastom prihoda. U vezi sa tim, nabrajaju se šest prednosti, od kojih tri utiču na povećanje profitabilnosti, a tri na povećanje prihoda preduzeća. Konkretne prednosti koje utiču na povećanje profita su: 1) efikasnost (snižavanje) troškova kroz ponovljene kupovine; 2) premirane cene za stalne potrošače, i 3) lojalnost potrošača u periodima kriza kroz koje prolaze preduzeća. Konkretne prednosti koje utiču na rast prihoda su: 1) pozitivan efekat usmene propagande, 2) povećanje broja probnih kupovina i 3) inovacije – novi proizvodi (Seth et al., 1999 p. 485). Maksimiranje satisfakcije potrošača maksimiziraće profitabilnost i tržišno učešće preduzeća.

Preduzeće uvek može povećati stepen potrošačevog zadovoljstva time što će sniziti cene ili poboljšati kvalitet usluga. Međutim, to ne retko rezultira u smanjivanju profita, a to je sigurno najmanje poželjna poslovna opcija. Zbog toga, svrha orijentacije preduzeća na dostizanje višeg nivoa satisfakcije potrošača jeste da im se ponudi veća vrednost u proizvodima i uslugama uz adekvatne cene, a što je istovremeno profitabilno za preduzeće. Poznato je da kvalitetni proizvodi i usluge korespondiraju sa višim cenama u ponudi. Potrošači će uz povećanje vrednosti u proizvodima i uslugama prihvatiti i više cene, što će uticati i na povećanje profita preduzeća.

Praćenje stavova i percepcije potrošača o kvalitetu proizvoda i usluga trgovinskog preduzeća zahteva primenu odgovarajućih postupaka i metoda merenja satisfakcije potrošača. Merenje satisfakcije potrošača je veoma značajna poslovna aktivnost marketing ori-

jentisanog preduzeća. Dobijeni rezultati pružaju korisne smernice za unapređenje postojećih odnosa sa potrošačima. Međutim, za preduzeće je važno da utvrdi ne samo nivo zadovoljstva, već i stepen profitabilnosti potrošača. *Analiza profitabilnosti potrošača (CPA – customer profitability analysis)* omogućuje preduzeću da efikasnije upravlja prihodima, troškovima i cenama, i da razvije kvalitetne programe za povećanje profita. Preduzeće može izračunati profitabilnost potrošača na agregatnom nivou, nivou segmenta, ili na nivou individualnog potrošača.

Upravljanje profitabilnošću potrošača (CPM – customer profitability management) je kontinuirani proces koji pomaže marketing orijentisanim kompanijama da unaprede postojeće i kreiraju nove vrednosti za potrošače. Analiza omogućuje efikasnije upravljanje troškovima i cenama kako bi se koncipirali programi za povećanje profita. Kontinuiranim praćenjem promena u profitabilnosti različitih segmenata, preduzeće ne samo da se prilagođava promenama, nego postaje i aktivan kreator novih trendova na tržištu.

CPM zajedno sa efikasnim upravljanjem materijalnom i nematerijalnom aktivom omogućuje kompaniji da identifikuje šanse za stvaranje vrednosti u cilju porasta profitabilnosti potrošača. CPM stavlja akcenat na kvalitet, a ne na cenu. Neke kompanije zaboravljaju na ovaj princip, usled čega, snižavanjem cena svojih proizvoda, ulaze u destruktivni cenovni rast sa konkurentima. Ovim putem se mogu postići pozitivni poslovni rezultati u tekućem periodu. Međutim, na dugi rok, preduzeće koja ne usavršavaju i ne diferenciraju svoje proizvode i usluge neće mogu da zadrže profitabilne potrošačke segmente (Wang H., Hong w., 2006, pp. 715-723).

Analiza profitabilnosti potrošača je kompleksni pristup koja uključuje veliki broj kvalitativnih i kvantitativnih determinanti. S toga, postupak analize ukazuje da je neophodno da preduzeća procene sve prihode i troškove koji nastaju kao rezultat realizovanih transakcija. Preduzeće može pratiti trenutnu profitabilnost, ali isto tako, neophodno je da se uradi i kalkulacija buduće profitabilnosti potrošača. Portfolio koncept pruža mogućnost razvrstavanja potrošača u različite segmente, kako bi se posle izvršene segmentacije formulisane odgovarajuće strategije za svaki pojedinačno posmatran segment.

Imajući u vidu iznete konstatacije o satisfakciji potrošača i kreiranja vrednosti za potrošače, kao i rezultate merenja profitabilnosti potrošača, treba istaći da prilikom procenjivanja vrednosti preduzeće, neophodno je da se u analizu uključe pored vrednosti finansijskih i računovodstvenih pokazatelja, i merila

vrednosti potrošača. Nije dovoljno projektovati samo obim prodaje određenih proizvoda, već i profit koji će preduzeću doneti njegovi potrošači. Važan preduslov sprovođenja ovakvih analiza je posedovanje odgovarajuće baze podataka o potrošačima.

ODNOS MARKETINŠKE I FINANSIJSKE DIMENZIJE

R. Kaplan i D. Norton, razvili su koncept „*balanced scorecard*“, koji je prvi put prezentiran široj javnosti u harvardskoj poslovnoj reviji (Harvard Business Review) 1992. godine (Kaplan R.S., Norton D.P., 1992, pp. 71-79) i temeljno razvijan u njihovim knjigama (Kaplan R.S., Norton D.P., 1996, 2004, 2003).

Posmatrajući ciljeve iz različitih perspektiva, *usklađena lista* (Djuričin D., Janošević S., Kaličanin DJ., 2010, str 81-87), postavlja balans između opštih merila pokazatelja (ili finansijskih konsekvenci prošlih odluka) i pokretača pokazatelja (merila budućih pokazatelja koji govore o načinima stvaranja vrednosti kroz ulaganja u potrošače, dobavljače, zaposlene, tehnologiju, inovacije i druge oblike nematerijalne aktive).

U današnje vreme da bi upravljanje preduzećem na osnovu njegovih dugoročnih ciljeva i vizija bilo moguće, parametri koji se koriste za to moraju da sadrže indikatore, koji ne reflektuju samo prošlost, već koji daju i informacije o budućem razvoju.

Kaplan i Norton su svojim *Balanced Scorecard* razvili instrument koji ne uzima u obzir samo finansijske, već i nefinansijske indikatore. Pri tome su parametre koji se mere podelili u četiri različite perspektive: *finansijska perspektiva, perspektiva kupaca, perspektiva internih procesa, kao i perspektiva učenja i razvoja*.

Iz parametara finansijske perspektive, koji služe kao baza za postizanje ciljeva preduzeća, izvedene su druge tri perspektive. U perspektivi kupaca razvijeni su parametri koji doprinose uspešnoj obradi segmenata tržišta i kupaca (kao primer ovde može da se navede satisfakcija kupaca). Može se izvesti konstatacija o neophodnosti integralnog pristupa marketinškoj i finansijskoj dimenziji pri izgradnji odgovarajuće strategije upravljanja preduzećem.

Savremeni uslovi poslovanja, interaktivni odnosi učesnika u tržišnoj konkurenciji, kao i borba za afirmisanje i opstanak na tržištu, zahtevaju svakodnevno donošenje brojnih strateških odluka. Samim tim, informacije iz finansijskih izveštaja su osnova za analizu ekonomskog i finansijskog ponašanja preduzeća kroz višegodišnji period, u kontekstu ekonomske celine,

i predstavljaju višestruko poželjan i neophodan element u donošenju poslovnih odluka. Obezbeđenje kvalitetnog sistema informisanja pomoću finansijskih pokazatelja podrazumeva postojanje i potpunih, preciznijih, pravovremenih, uporedivih i dostupnih informacija. Njihovo procesuiranje čini osnov i za markentiško informisanje, i kreiranje budućeg razvoja preduzeća. Najbolje definisana inovativna marketing strategija preduzeća može biti promašena ukoliko nije praćena odgovarajućom finansijskom strategijom. Isto tako, finansijska strategija usmerena na realizaciju visoke stope profita ne može biti realizovana ukoliko nije praćena odgovarajućom strategijom marketinga za realizaciju planiranog obima prodaje.

Za realizaciju definisanih tržišnih ciljeva zahteva se odgovarajući marketing program preduzeća. Marketing programom definišu se sve mere i aktivnosti preduzeća na tržištu u funkciji realizacije ciljeva *marketing strategije*. Efikasno sprovođenje marketing programa pretpostavlja određena finansijska sredstva. Ona treba da se angažuju u izgradnji odgovarajuće materijalne baze, u procesu proizvodnje proizvoda, u finansiranju promocijskog programa, u obezbeđenju odgovarajuće kadrovske strukture i slično. Realizovanje markentiških ciljeva čini ključnu pretpostavku i za ostvarivanje ciljeva finansijske strategije

Finansijska strategija preduzeća usmerena je u pravcu uspešne kombinacije obima prodaje, troškova i izdataka, profita, imovine, dugova i investicija sa ciljem ostvarivanja određenog nivoa likvidnosti i profitabilnosti. Dati ciljevi pretaču se u odgovarajući finansijski program, kako bi se isti realizovali. Finansijski program direktno zavisi od marketing programa. Ta međuzavisnost dolazi do izražaja kod svih elemenata finansijskog programa, a posebno kod obima prodaje, troškova i investicija.

Analitičkim kombinovanjem finansijskih ciljeva i programa dobijaju se raznovrsni modeli profitabilnosti. Dati modeli služe za ocenu finansijskih implikacija marketing strategija preduzeća. Modeli profitabilnosti imaju ključnu ulogu u ukupnom procesu strategijskog upravljanja. Njima se kombinuju odluke iz tri ključna područja upravljanja preduzećem: 1) upravljanje profitom; 2) upravljanje poslovnim sredstvima; i 3) upravljanje kapitalom (izvorima kapitala i stepenom zaduženosti). Između navedena tri pod-

ručja upravljanja postoji visok stepen međuzavisnosti. Često se navedena tri područja, pojednostavljeno iskazano, svode na *dva strateška*. Prvo je vezano za upravljanje sredstvima i kapitalom – finansijska strategija, dok se drugo odnosi na upravljanje profitom – marketing strategija (Lovreta S, 1998, str. 190-192).

Iz navedenog jasno proizilazi tematska konstatacija o neophodnosti integralnog pristupa marketingu i finansijskoj dimenziji pri izgradnji odgovarajuće strategije upravljanja preduzećem. Reč je o visokoj međuzavisnosti i komplementarnosti marketingu i finansijske strategije preduzeća.

ZAKLJUČAK

Savremeni uslovi poslovanja, interaktivni odnosi učesnika u tržišnoj konkurenciji, kao i borba za afirmisanje i opstanak na tržištu, zahtevaju donošenje strategijskih odluka. Najbolje definisana inovativna marketing strategija preduzeća može biti promašena ukoliko nije praćena odgovarajućom finansijskom strategijom. Isto tako, finansijska strategija usmerena na realizaciju visoke stope profita ne može biti realizovana ukoliko nije praćena odgovarajućom strategijom marketinga za realizaciju planiranog obima prodaje. U tom kontekstu, jasno proizilazi zaključak o neophodnosti integralnog pristupa marketingu i finansijskoj dimenziji pri izgradnji odgovarajuće strategije upravljanja preduzećem.

Ciljevi i programi koji proizilaze iz marketing strategije zavise i komplementarni su sa ciljevima i programima finansijske strategije. Između navedenih kategorija postoji evidentna dijalektička međuzavisnost.

Posebno se ističu dva strateška područja upravljanja preduzećem. Prvo se odnosi na upravljanje sredstvima i kapitalom – finansijska strategija, dok se drugo odnosi na upravljanje profitom – marketing strategija. Iako profit treba da bude neka vrsta nagrade za uspešnu realizaciju odgovarajuće strategije, sigurno da njegova alternativa ne bi moglo biti tržišno učešće po svaku cenu – bez profita. U konačnoj instanci imamo upravljanje prinosom, odnosno profitom. U tom cilju se i ističe da marketing obezbeđuje sredstva za realizaciju finansijskih ciljeva.

Reference

1. Bilstein, F., Simon, H. (2007), „Choose Profit over Market Share: Profit-oriented Competitive Strategies in Contested Markets“, *Marketing*, No. 1-2
2. Djuričin, D., Janošević S., Kaličanin Dj. (2010), *Menadžment i strategija*, V izmenjeno i dopunjeno izdanje, CID Ekonomskog fakulteta, Beograd
3. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1992), „The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance“, *Harvard Business Review*, Vol. 70, No 1
4. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996), *The Balanced Scorecard - Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston
5. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2004), *The Strategy Focused Organization*, Harvard Business School, Press, Boston
6. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2003), *The Strategy Maps*, Harvard Business School Press, Boston
7. Lindgreen, A., Palmer, R., Vanhamme, J. (2004), „Contemporary marketing practice: Theoretical propositions and practical implications“, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 22, No 6.
8. Lovreta, S. (2008), rukovodilac projekta, *Strategija i politika razvoja trgovine Republike Srbije*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd
9. Lovreta, S. (1998), *Trgovinski menadžment*, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, Beograd
10. Maričić, B. (2008), *Ponašanje potrošača*, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, Beograd
11. Milisavljević, M. (2006), *Strategijski marketing*, Univerzitet U Beogradu, Ekonomski fakultet, Beograd
12. Oliver L. R. (1997), *Satisfaction*, Mc Grow-Hill Companies Inc., New York, navedeno prema: Milisavljević, M. (2006), *Strategijski marketing*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd
13. Senić, R., Senić, V. (2008), *Menadžment i marketing usluga*, Prizma, Kragujevac
14. Sheth, J. N., Mittal, B., Newman, B. I. (1999), *Customer Behavior - Consumer Behavior and Beyond*, The Dryden Press
15. Wang, H., Hong, W (2006), „Managing customer profitability in a competitive market by continuous data mining“, *Industrial Marketing Management*, Vol 35, Amsterdam

Summary

Interdependence of an Enterprise's Marketing and Financial Strategies

Danijela M. Ivkov

This paper deals with the mutual relation and interdependence of the marketing and financial strategies of an enterprise. The special focus is on the significance of the marketing strategy for the business success of an enterprise. The paper begins with description of marketing application in the business practice of an enterprise. The point is also on certain segments of the marketing strategy. The central part of the paper is dedicated to the review of possible effects on the customer satisfaction with the financial strategy of the enterprise.

Marketing provides the resources for achievement of the financial objectives. Marketing efficiency is measured, among other ways, by the market share and sales volume, but also by the degree of loyalty and customer satisfaction. Marketing efficiency indicators reflect the efficiency of financial operations. It is quite certain that marketing and financial strategy are strongly interdependent.

Key words: marketing, finance, strategy, efficiency, market share, profit, customer satisfaction, customer profitability, competitiveness.

Kontakt:

Danijela M. Ivkov

Institut A&D za računovodstvo, finansije i marketing, Beograd



PRIKAZ KNJIGE „Trgovinski marketing“ Lovreta, S., Petković, G., CID, četvrto izdanje

Zoran Bogetić

Višedecenijski kontinuitet istraživanja trgovinskog marketinga na Ekonomskom fakultetu u Beogradu i promocije značajnih nalaza u toj oblasti nastavljen je i aktuelne 2010. godine, kada Centar za izdavačku delatnost publikuje knjigu- udžbenik Trgovinski marketing, delo renomiranih domaćih autora Stipe Lovrete i Gorana Petkovića, istraživača koji svojim naučno istraživačkim radom daju važan pečat teorijskom proučavanju domaće i međunarodne trgovinske scene. U pitanju su plodni autori čije delo Trgovinski marketing, inovirano i dopunjeno u četvrtom izdanju, izlazi na teorijsku i praktičnu scenu u trenutku kada i najveći skeptici po pitanju trgovine i trgovinskog marketinga i menadžmenta priznaju širu društvenu važnost ovakvih proučavanja. Nepobitan je aktuelni značaj trgovine sa stanovišta zapošljavanja, poslovnog potencijala, dinamičnosti promena i uticaja na ukupan privredni rast i razvoj. Savremeno trgovinsko preduzeće, u elektronskoj fazi razvoja, svojom složenosti i specifičnošću, kao i profitnim potencijalom, zavređuje pažnju istraživačkog napora, učinjenog u delu Trgovinski marketing autora Lovrete i Petkovića.

Domaća trgovinska scena, u vrtlogu svojevrstne trgovinske revolucije, suočava se sa mnoštvom novih, inovativnih trgovinskih formata, pred kojima su raznovrsne strategijske i operativne opcije, koje treba suštinski proučiti i poznavati kako bi profitni potencijal bio efektno eksploatisan. Kratkoročna poslovna orijentacija trgovinskih preduzeća danas biva depasirana usled ambijentalnih promena i uslova koji iziskuju strategijski menadžment i marketing, sa ciljem strategijskog diferenciranja i pozicioniranja trgovinskih subjekata, na nivou kompleksa marketinškog instrumentarijuma i odabranih poslovnih formata. Strategijsko promišljanje i razvoj predstavljaju okosnicu modernog trgovinskog marketinga čiju suštinu u svom delu izlažu Lovreta i Petković. U fokusu je trgovina i trgovinsko preduzeće koje karakterišu procesi integracije, koncentracije, internacionalizacije i globalizacije, odnosno procesi afirmacije trgovinskih funkcija koje su nepojmljive za tradicionalnu trgovinu i trgovinsko preduzeće. Nove trgovinske funkcije, složenih konglomeratskih, višestepenih trgovinskih preduzeća, sa diversifikovanom ponudom na domaćem i međunarodnom tržištu, predstavljaju temu modernog trgovinskog marketinga, kakav sve više srećemo i u balkanskom poslovnom ambijentu.. U pitanju je značajan zaokret od klasičnog poslovanja do moderne marketinške aktivnosti, koji je proučen i izložen u šest delova knjige

Trgovinski marketinga, u izdanju CIDa Ekonomskog fakulteta. Marketinška filozofija i aktivnost, kao strategija i taktika trgovinskog preduzeća, u knjizi su tretirani kao deo integralnog menadžmenta trgovinskog preduzeća.

Lovreta i Petković težište proučavanja trgovinskog marketinga stavljaju na instrumenate paketa ponude, komercijalne distribucije, komuniciranja i prodaje. Pre detaljne analize datih poslovnih instrumenata i relevantnih politika, autori teoretski fundiraju trgovinski marketing čitaocu predočavajući elemente nastanka, sadržaja, specifičnosti, integracione uloge i strategija marketinga u trgovinskom preduzeću. U ovom uvodnom delu rada akcenat je na složenosti modernog trgovinskog preduzeća, logici njegove marketinške orijentacije, kao i na dinamičnoj tržišnoj poziciji koja iziskuje vertikalne integracije i dinamičnost poslovnih funkcija. Marketinške strategijske alternative, koje se međusobno nužno ne isključuju, predstavljaju neophodan aspekt analize trgovinskog marketinga, nakon čega se autori usredsređuju na poslovni instrumentarijum trgovinskog preduzeća.

Na strani instrumenata paketa ponude Lovreta i Petković na jednoj strani definišu i proučavaju asortiman, trgovinsku marku i prodajne usluge, dok na drugoj strani analiziraju aspekte nabavke i cena. Posebno akcentujemo analizu politike cena u uslovima tranzicionog tržišta koje karakteriše visoka cenovna osetljivost, pa samim tim i neophodna poslovna promišljenost, prvenstveno na planu strategijskog cenovnog i ukupnog pozicioniranja trgovinskih preduzeća, kao važnog aktuelnog problema brojnih domaćih preduzeća.

Analizirajući instrumente komercijalne distribucije Lovreta i Petković pored politike lokacije i kanala marketinga, proučavaju i logistiku kao važan aspekt trgovinskog marketinga. Ovom prilikom autori sa pravom otvaraju temu savremenih logističkih konkurentskih koncepata, poput koncepta servisa potrošača i koncepta menadžmenta lanca snabdevanja. Time su trasirana dalja istraživanja modernih aspekata savremene trgovinske utakmice.

Dalja analiza marketinškog instrumentarija u knjizi Trgovinski marketing posvećena je instrumentima komuniciranja i prodaje. U okviru analize politike promocije s pravom je akcentovana ekonomska propaganda (oglašavanje), kao i politika promocije u sistemu vertikalnog marketinga. Aktuelna ekonomska kriza apostrofira važnost sinhronizovane, pažljivo balansirane promocije vertikalno integrisanih subjekata, prvenstveno na planu promotivne efikasnosti i efektivnosti povezanih preduzeća. Na kraju analize instrumenata komuniciranja i prodaje autori daju prostor proučavanju lične prodaje, neizostavno važnom elementu trgovinskog marketinga. Pažljiv čitalac dela Trgovinski marketing upravo u instrumentu lične prodaje može pronaći važan prostor za uspešno diferenciranje savremenih trgovinskih preduzeća.

Na kraju svog rada, ne manje važno, Lovreta i Petković analiziraju važnost informacija i integrisanog marketing menadžmenta trgovinskog preduzeća. Efikasan poslovni proces marketing menadžmenta trgovinskog preduzeća, uključujući faze planiranja, organizovanja i kontrole, u eri visoko tehnološke konkurencije, nije izvodljiv bez adekvatnih tržišnih informacija i marketing informacionog sistema. Bazirano na svom plodnom, dugogodišnjem naučno istraživačkom i konsultantskom radu Lovreta i Petković na kraju svog dela Trgovinski marketing, s pravom, iskusno i pedagoški, apostrofiraju upravo logiku veze pravih informacija i uspešnog trgovinskog marketinga.

Sumirajući analizu knjige Trgovinski marketing, četvrto izdanje Centra za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, autora Stipe Lovrete i Gorana Petkovića, možemo zaoključiti da je u pitanju teorijski zaokružena analiza problematike modernog trgovinskog marketinga, opsežno data na 530 strana preglednog teksta, uz korišćenje bogate baze od 250 istraživačkih izvora. Lovreta i Petković su na savremen način kompletirali aktuelne teoretske poglede na celinu trgovinskog marketinga, nudeći studentima, naučnicima i praktičarima dobro štivo, za široku školsku, istraživačku i direktnu praktičnu primenu.

Kontakt:

Dr Zoran Bogetić,

Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu,
Kamenička 6, 11000 Beograd
e-mail: bogeticz@ekof.bg.ac.rs

UPUTSTVO ZA AUTORE/INSTRUCTIONS TO AUTHORS

Marketing je časopis nacionalnog značaja koji se objavljuje kvartalno. Namenjen je širokom krugu čitalaca, akademskoj i stručnoj javnosti. Tekstovi objavljeni u časopisu pokrivaju oblast marketinga u najširem smislu.

Prilozi pripremljeni za objavljivanje u časopisu treba da doprinese razumevanju i širenju ideja marketing teorije i prakse. Posebno su interesantni prilozi koji obrađuju svetska iskustva u ovoj oblasti. Prilozi fokusirani na ocenu značaja i mogućnosti primene teorijskih koncepta u praksi preduzeća u Srbiji su, takođe, poželjni. Prednost pri objavljivanju imaju originalni i pregledni radovi, kao i monografske studije. Svi dostavljeni radovi se recenziraju, a u časopisu će biti objavljeni samo oni za koje Redakcija dobije dve pozitivne ocene recenzenata. Procedura pregledanja zahteva da originalni tekstovi ne budu potpisani od strane autora. Umesto toga, potrebno je da se dostavi poseban list na kome će biti napisani samo ime članka, ime autora, njegova titula i mail adresa. Druga strana treba da sadrži naslov, kratak sažetak (dužine od oko 100 do 200 reči) u kome su sumirane osnovne poente i zaključci rada, listu ključnih reči (do 5) i dvocifreni kod klasifikacije u skladu sa the Journal of Economic Literature (http://www.aeweb.org/journal/jel_class_system.html).

Priprema teksta mora biti u skladu sa sledećim uputstvom:

- Autorski radovi ne treba da budu kraći od 30.000 karaktera, odnosno 10 strana A4 formata, pisani kratkim i jasnim rečenicama sa uredno razdvojenim tabelama i rezimeima na srpskom i engleskom jeziku. Koristiti pojedinačni prored i font Times New Roman, veličine karaktera 11 i sve marginae od 1 inča (2,54 cm).
- Autori treba da pošalju tri kopije rada na srpskom ili engleskom jeziku i CD na kome je rad snimljen. Preporučuje se korišćenje laserskog štampača. Štampana verzija rada mora biti čitka. 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. Grafikoni, šematski prikazi i ostale ilustracije moraju biti posebno snimljene na disk kao posebna dokumenta (uz navođenje izvora) u WMF, TIFF, PCX, JPG; GIF formatu u rezoluciji od 300 dpi.
- Prva strana treba da sadrži sledeće informacije, centrirane (jednake leva i desna i gornja i donja margina): naslov rada, ime i prezime autora (bez navedene titule). Ime i adresa institucije iz koje autor dolazi takođe treba da budu navedeni. Na prvoj strani treba da se nalazi i abstrakt rada.
- Radovi se objavljuju na srpskom ili engleskom jeziku sa obavezanim (obrnutim) rezimeom. Abstrakt (rezime) ne bi trebalo da sadrži više od 200 reči.
- 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.
- Tabele i ilustracije treba da budu numerisane (1,2,3...) sa li-nijskim poredom i smeštene u sam tekst. Navedene margine

Marketing is a national scientific journal which is published quarterly. It addresses to broad public groups, both academics and professionals. Texts published in magazine cover up the whole range of topics relevant for marketing practice and theory.

Papers submitted for publication should contribute to spreading of marketing ideas and better understanding of marketing theory and practice. The journal encourages the submission of works that deal with international marketing experiences. Reviews that provide relevant discussions of the application of some theoretical marketing concepts in practice of Serbian companies are also welcome. Original works, review papers and monographic studies will be highly appreciated. All submitted papers will undergo a blind refereeing process and they need to obtain two positive reviews in order to be published. The reviewing procedure requires that the original texts should not be signed by the author. Instead, a separate cover page should be provided, containing only the article's title, author's name and affiliation and his e-mail address. The second page should contain the title, a short abstract summarising the major points and conclusions of the paper, a list of keywords (up to five) and two-digit code of classification, in accordance with the Journal of Economic Literature (http://www.aeweb.org/journal/jel_class_system.html).

Submitted papers need to conform technical instructions listed in the following paragraphs:

- Authors should send 3 copies of their manuscripts, either in Serbian or in English, and CD with electronic version of their paper – text should be saved in MS Word, while all pictures should be saved in the CD as separate documents in WMF, TIFF, PCX, JPG or GIF format, resolution 300 dpi
- The articles should not be less than 30,000 characters including spaces (about 10 pages). Papers should be submitted in A4 page format, all margins 1 inch (2.54 cm), single line spacing. Papers should be written in short and precise sentences, with clearly marked tables and summaries, prepared as a single document (consisting of text, footnotes, references, charts and tables), saved in either MS Word (doc) or in Rich Text Format (rtf) format. Tables, figures and other illustrations should be clearly labeled at the top with a legend at the bottom.
- The cover page should contain following elements, centar alignment (all margins are equal): title of the paper, author's name and surname (without personal title), name and address of affiliation and abstract of the paper.
- Tables and illustrations need to be numbered (1,2,3...), single line spacing and included in the text as they are intended to appear in the final version. Page margins should remain blank. All tables and illustrations should be presented clearly. In the text, all tables and illustrations must be addressed by numbers (and not as „previous“, „following“, etc.). Tables and illustrations should be prepared either in EPS, PDF, WMF format or in Word or Excel.
- The main title must be concise and precise, while whole paper should include several subtitles, depending on the length and the profile of the submitted paper and the subject problem. Titles structure: center, bold; all subtitles should be formatted in standard way, with left alignment

(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), a 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 form Spain, France and the Czech Republic. *Proceedings of the 15th 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.

Objavlivanjem teksta autorska prava prelaze na izdavača.

Prilozi napisani na srpskom ili engleskom jeziku treba da u elektronskoj formi budu poslani na adresu: **redakcija@sema.rs**. Štampane priloge (3 primerka) slati na adresu:

mr Jelena Filipović, Ekonomski fakultet Beograd, 11000 Beograd, Kamenička 6.

- All texts need to have short abstract at the beginning of the text, in which the essence and the orientation of the text is explained. Papers could be published in Serbian or in English, while abstracts in both languages are compulsory. Abstract should not exceed 200 words.
- Footnotes and other notes should be presented at the end of the page, not at the end of the paper. They need to be numbered.
- References should be organized in alphabetical order, according to authors' surnames. Direct citation must be quoted in quoted marks. In the paper, references should have the following form (Maričić B., 2008, str.11), and on the end of the paper, in the List of references, as follows:

Books:

Maričić, B. (2008), *Consumer Behavior*, 8th edition, CID Ekonomskog fakulteta, Belgrade, p. 111

Articles in Journals:

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

Articles in Conference Proceedings:

Dianoux, C., Linhart, Z. and Kettnerova, J. (2007), Impact of Nudity in Advertisements: Comparison of the First Results form Spain, France and the Czech Republic. *Proceedings of the 15th Annual Conference on Marketing and Business Strategies for Central and Eastern Europe*, (ed. Reiner Sringer and Petr Chadraba) Vienna, Austria, p. 41-49.

Internet sources:

Oliveira, A., *The Motivation Process*, www.sam.sdu.dk/~amo/ppt/capit4.pdf, accessed: 4 November 2009.

All publishing rights transfer to the Journal at the moment of publishing.

All papers written either in English or in Serbian should be forwarded to **redakcija@sema.rs**. Hard copies (print texts), 3 copies, could be sent to the following address:

mr Jelena Filipović, Ekonomski fakultet Beograd, Kamenička 6, 11000 Beograd.

* PRVI I PRAVI

Ekonomski fakultet u Beogradu

EKONOMSKI FAKULTET U BEOGRADU je nacionalni lider u oblasti akademskog obrazovanja iz domena opšte i poslovne ekonomije na tri nivoa studiranja:

- 1 Osnovne akademske studije**
(Studijski program Ekonomije, poslovnog upravljanja i statistike, sa većim brojem modula koji pokrivaju specifične oblasti interesovanja studenata na srpskom i engleskom jeziku)
- 2 Diplomске akademske studije – master**
(Sedam studijskih programa sa većim brojem modula na srpskom jeziku i tri studijska programa koji se realizuju u saradnji sa prestižnim stranim univerzitetima)
- 3 Doktorske akademske studije**
(Četiri studijska programa)

www.ekofkarijera.com

Centar za karijerno vođenje i savetovanje

EKONOMSKI FAKULTET U BEOGRADU svojim studentima pomaže i prilikom traženja zaposlenja i to kroz posebno formiran Centar za karijerno vođenje i savetovanje koji studentima pruža profesionalnu pomoć i instruktažu kako da prate promene na tržištu rada i da, u skladu sa tim promenama, što uspešnije pozicioniraju sebe. Takođe, obavlja i funkciju povezivanja studenata sa poslodavcima, obezbeđujući time zainteresovanim kompanijama da dođu do visoko kvalifikovanih i kvalitetnih ljudskih resursa.

edukacija.ekof.bg.ac.rs

Centar za permanentno stručno usavršavanje

Za sve svoje diplomirane studente, ali i druge zainteresovane profesionalce u Srbiji Ekonomski fakultet u Beogradu je od 2009. godine ustanovio i poseban Centar za permanentno stručno usavršavanje. U okviru ovog centra, kroz inovacione kurseve iz oblasti u kojima je Ekonomski fakultet u Beogradu specijalizovan, zainteresovanim kandidatima pružaju se nova, najsavremenija znanja, koja će im pomoći da postanu i ostanu vrhunski stručnjaci, a njihove kompanije učiniti konkurentnijim u turbulentnom poslovnom okruženju.





Zvanična publikacija SeMA / Official publication of SeMA