

Časopis za marketing teoriju i praksu
Quarterly Marketing Journal

marketing®

SPECIFIČNOSTI IZGRADNJE BRENDA NA POSLOVNOM TRŽIŠTU

Characteristics of the brand building on the business (B2B) market

Mirjana Gligorijević

MEĐUNARODNI KONTRATRGOVINSKI SPORAZUMI I NJIHOVA OBLIGACIONO-PРАВNA STRUKTURA – MAČ SA DVE OŠTRICE ILI BUDUĆNOST SAVREMENE TRGOVINE?

International countertrade arrangements and their legal structure – double edge sword or future of the modern trade

Tamara Milenković – Kerković

TYOLOGY OF CONSUMER BEHAVIOUR IN TIMES OF ECONOMIC CRISIS – A SEGMENTATION STUDY FROM BULGARIA

Tipologija ponašanja potrošača u vreme ekonomske krize – studija segmentacije iz Bugarske

Hristo Katrandjiev

INTEGRISANE MARKETING KOMUNIKACIJE SPORTSKIH ORGANIZACIJA

Integrated marketing communications in sport organizations

Milan Gašović

ZNAČAJ PRIMENE MEĐUNARODNIH ISO STANDARDA ZA UPRAVLJANJE PREDUZEĆEM I OBEZBEĐIVANJE SATISFAKCIJE POTROŠAČA

The importance of international ISO standards application for enterprise management and ensuring customer satisfaction

Jasna Babić

PROBLEM OBEZBEĐENJA PRIVATNOSTI PODATAKA U DIREKTNOM MARKETINGU

Problem of data privacy protection in direct marketing

Jasmina Markov, Biljana Lazić

IDENTITET BRENDA DRŽAVE KAO TURISTIČKE DESTINACIJE

Identity of the state as a tourist destination

Jelena Čugurović

Volume 42

Broj / Issue 3

Godina / Year 2011

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. The man is in the center, wearing a dark blazer over a light shirt. The woman is on the left, wearing a floral dress. The girl is on the right, wearing a pink top and holding a gold medal. They are all smiling. The background is a blurred indoor setting, possibly a gymnasium.

+ BONUS nagradna igra
u kojoj možete osvojiti:
1. Ford Fiestu,
2. porodični vikend u Beču i
3. ski vikend na Kopaoniku!

www.uniqa.rs • 011 20 24 100



ČLANCI/PAPERS

- Specifičnosti izgradnje brenda na poslovnom tržištu141**
Characteristics of the Brand Building on the Business (B2B) Market
Mirjana Gligorijević
- Međunarodni kontratrgovinski sporazumi i njihova obligaciono-pravna struktura
– Mač sa dve oštrice ili budućnost savremene trgovine?150**
International Countertrade Arrangements and Their Legal Structure
– Double Edge Sword or Future of the Modern Trade
Tamara Milenković – Kerković
- Typology Of Consumer Behaviour In Times Of Economic Crisis –
A Segmentation Study From Bulgaria161**
Tipologija ponašanja potrošača u vreme ekonomske krize – Studija segmentacije iz Bugarske
Hristo Katrandjiev
- Integrirane marketing komunikacije sportskih organizacija171**
Integrated Marketing Communications in Sport Organizations
Milan Gašović
- Značaj primene međunarodnih ISO standarda za upravljanje preduzećem i
obebeđivanje satisfakcije potrošača180**
*The Importance of International ISO Standards Application for Enterprise Management and
Ensuring Customer Satisfaction*
Jasna Babić
- Problem obebeđenja privatnosti podataka u direktnom marketingu189**
Problem of Data Privacy Protection in Direct Marketing
Markov Jasmina, Lazić Biljana
- Identitet brenda države kao turističke destinacije197**
Identity of the State as a Tourist Destination
Jelena Čugurović

marketing®

Časopis za marketing teoriju i praksu
QMJ – Quarterly Marketing Journal

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

Godina/Volume 42; Broj/Issue 3
QMJED 42 (3)

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)

IZDAVAČI ČASOPISA

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

PUBLISHERS

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

OSNIVAČ ČASOPISA

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

FOUNDER

GLAVNI I ODGOVORNI UREDNIK

Dr Ljiljana Stanković

EDITOR-IN-CHIEF

REDAKCIJA ČASOPISA

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, Fakultet poslovne ekonomije, Univerzitet Educons Sremska Kamenica
Dr Radoslav Senić, Ekonomski fakultet Kragujevac

EDITOR BOARD

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

Mr Jelena Filipović

JOURNAL ADMINISTRATION

REDAKCIJA ČASOPISA

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

EDITORIAL OFFICE

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

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

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

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

Časopis **MARKETING** je zvanična publikacija SeMA.

MARKETING Journal is the official publication of SeMA.

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

339

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

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





Specifičnosti izgradnje brenda na poslovnom tržištu

Mirjana Gligorijević

Rezime: Autor se u ovom radu bavi analizom specifičnosti izgradnje brenda na poslovnom tržištu. Strategije brendiranja na poslovnom tržištu su kompleksne i zahtevne za implementaciju zbog mnogobrojnih ograničavajućih faktora. Izgradnja brenda na poslovnom tržištu je obeležena specifičnostima proizvodnih dobara. Svrha istraživanja prezentovanog u ovom radu je da ukaže na jedinstvenu ulogu integrisanim marketinških aktivnosti u uspešnoj izgradnji brenda na poslovnom tržištu. Vrednost B2B brenda se gradi putem funkcionalnih karakteristika i performansi proizvoda (funkcionalnih vrednosti) i emocionalnih vrednosti, koje zajedno garantuju isporuku jedinstvenog iskustva poslovnim kupcima. Instrumenti brendiranja su svi instrumenti marketing miksa. Svrha istraživanja prezentovanog u ovom radu je da ukaže na značaj primene strategija brendiranja na poslovnom tržištu.

Ključne reči: Poslovni (B2B) brend, poslovno tržište, integrisane marketinške aktivnosti, instrumenti brendiranja

UVOD

Savremeno tržište je gotovo nemoguće zamisliti bez brendova. Brend, kao naziv, znak, simbol, logo ili njihova kombinacija, kojim se identifikuju proizvodi i usluge firme i diferenciraju u odnosu na konkurenciju (Keller, 2003, str. 3) je prisutan od davnina. Iako je većina brendova nastala na i za potrebe tržišta finalne potrošnje, neki od najvećih svetskih brendova su izgrađeni na poslovnom tržištu. Takođe, većina istraživanja u oblasti izgradnje brenda je fokusirana na tržište finalne potrošnje. U skladu sa intenzivnim promenama na tržištu, sve veća pažnja se posvećuje primeni ovog koncepta i na poslovnom tržištu.

Strategije brendiranja na poslovnom tržištu su kompleksne i zahtevne za implementaciju zbog mnogobrojnih ograničavajućih faktora. Osnovni ograničavajući faktori su veliki broj učesnika u procesu odlučivanja poslovnih kupaca o kupovini, različite poslovne strategije i različiti nivoi razvoja organizacija. Ovaj rad ima za cilj da pruži teorijsku i praktičnu analizu brendiranja na poslovnom tržištu.

Izgradnja brenda na poslovnom tržištu je obeležena samim specifičnostima proizvodnih dobara. Dominantno, vrednost brenda se gradi putem funkcionalnih karakteristika i performansi proizvoda. Umesto insistiranja na pojedinim vrednostima brenda, bolji pristup je inkorporiranje i funkcionalnih i emocionalnih vrednosti, koje zajedno garantuju isporuku jedinstvenog iskustva poslovnim kupcima. Time se postiže diferencirana i snažna pozicija brenda na tržištu. Instrumenti brendiranja su svi instrumenti marketing miksa.

Ovaj koncept, kada je jasno sproveden, stvara jaku vezu preduzeća sa poslovnim kupcima i otvara mogućnosti interakcije sa njima, što je prednost u definisanju novih strategija pozicioniranja na tržištu.

Autor u radu pokreće analize elemenata primene integrisanih marketinških aktivnosti u izgradnji brenda na B2B tržištu. Rad ukazuje na značaj primene strategija brendiranja na poslovnom tržištu. Snažan poslovni brend utiče na sve faze procesa odlučivanja poslovnih kupaca o kupovini, a pre svega na odlučivanje o listi dobavljača, kraće pregovore i odlučivanje o ponudama i pratećim uslugama. Model B2B brendiranja je zasnovan na ključnim karakteristikama ponude kompanije koje poslovni kupci smatraju važnim.

1. PREGLED LITERATURE

U literaturi se susrećemo sa neobično malo radova na ovu temu. U vrlo malom broju istraživanja autori su se bavili temom brendiranja na poslovnim tržištima. Jedno od prvih takvih istraživanja, koje su uradili Shiplej and Howards (1993, str. 59-66), bavi se analizom strategije izgradnje brenda na poslovnom ili B2B tržištu. Ovi autori su posebno analizirali uticaj imena kompanija na njihovu poziciju na tržištu.

Lamons (2000, str. 2) ukazuje na značaj primene strategija brendiranja na poslovnom tržištu. Kompanije na poslovnom tržištu, kao poslovni kupci, mogu biti pod uticajem racionalnih i emocionalnih vrednosti brenda. Te vrednosti ukazuju na činjenicu da je potrebno ostvariti njihovo jedinstvo odnosno, putem funkcionalnih karakteristika kreirati emotivnu vezu sa kupcima.

Sweeney (2002, str. 2) navodi da kompanija koja je izgradila snažan brend u javnosti ima mnogo više potrošača, kao i poslovnih partnera zainteresovanih za saradnju. Snažan poslovni brend utiče na sve faze procesa odlučivanja poslovnih kupaca o kupovini, a pre svega na odlučivanje o listi dobavljača, kraće pregovore i odlučivanje o ponudama i pratećim uslugama.

Mudambi (2002, str. 524-533) predstavlja model B2B brendiranja koji je zasnovan na ključnim karakteristikama ponude kompanije. Ključne karakteristike ponude kompanije treba da se baziraju na karakteristikama koje poslovni kupci smatraju važnim.

Dva poznata autora, Webster i Keller (2004, str. 388-402) istraživali su sličnosti i razlike između strategija brendiranja na tržištima finalne potrošnje i poslovnim tržištima. Oni su analizirali osnove procesa brendiranja, karakteristike poslovne marketing strategije, karakteristike poslovnih tržišta, specifičnosti ponašanja poslovnih kupaca (klase kupovnih situacija, uloge u centru kupovine i dinamiku poslovnih nabavki) i menadžment odnosa sa poslovnim kupcima. Oni sugerišu osnovne strategije brendiranja za B2B brendove i nude uputstvo za uspešnu izgradnju i razvoj brenda na ovom tržištu.

Lynch i De Chernatony (2004, str. 403-419) su istraživali uticaj emocionalnog brendiranja na kreiranje vrednosti na poslovnim tržištima. Kako na tržištima finalne potrošnje, tako i na poslovnim, zastupljene su strategije emocionalnog brendiranja, koje privlače stejkholdere na osnovu emocionalnih elemenata vezanosti za brend kompanije. Iako se za ovo tržište bažično vezuju funkcionalni elementi vrednosti brenda, u ovoj studiji se ističe da je važno praviti balans između funkcionalne i emocionalne vrednosti brenda, jer

samo takav pristup dovodi do dugogodišnjih dobrih poslovnih rezultata. Autori ukazuju na neophodnost komuniciranja emotivnih elemenata brenda podjednako internoj i eksternoj javnosti.

Keller i Richey (2006, str. 74-81) su se bavili istraživanjem ugleda tj. individualnosti korporativnog brenda. Oni tvrde da je ugled korporativnog brenda osnovno svojstvo uspeha u XXI veku. Individualnost korporativnog brenda oni definišu putem tri osnovne dimenzije: 1) srca kompanije, koje je strastvenost u usluživanju poslovnih klijenata i saosećanje sa zaposlenima i partnerima, 2) mozga kompanije, koji se sastoji iz kreativnosti i discipline i 3) tela kompanije, koje uključuje agilnost i kolaboraciju među funkcijama i sa važnim stejkholderima.

Belanger, Syed, i Jount (2007, str. 169-185) su istraživali uticaj interne komunikacije na izgradnju korporativnog brenda, naglašavajući uticaj institucionalnih aktivnosti u skladu sa vizijom kompanije, kao i u skladu sa socijalnim, kulturnim vrednostima koje društveno okruženje poštuje i smatra poželjnim. Njihovo istraživanje ukazuje na to da kompanije imaju tendenciju da u procesu izgradnje brenda pre polaze od samog vrha kompanije nego od zaposlenih, što je greška, jer brend kompanije grade upravo zaposleni svojim stalnim kontaktom sa potrošačima i korisnicima usluga. U studiji se navodi kompromisno rešenje po kome bi kompanija trebalo da paralelno gradi brend i od vrha menadžment piramide i od zaposlenih. Takav pristup šalje poruku javnosti da kompanija ima dobre interne komunikacije, kao i da su svi zaposleni usmereni ka ostvarivanju zajedničkog cilja – izgradnji korporativnog brenda.

Ohnemus (2009, str. 159-166) je istraživao strategije brendiranja kompanija na poslovnim tržištima, kao i uticaj pozicioniranosti kompanije na generisanje prinosa akcionara. Na osnovu istraživanja poslovanja velikog broja kompanija on je prikazao odnos izgradnje B2B brenda i bogatstva akcionara. Taj odnos je opisao uz pomoć W-krive, sa pet jasnih faza, u zavisnosti od strateške pozicije kompanije. On tvrdi da kompanije sa izbalansiranim brend strategijom ostvaruju 5 do 7 odsto veći prinos za svoje akcionare. Stoga je značajno da menadžment kompanije strateški vodi i prati stratešku pozicioniranost kompanije i konkurentnost na tržištu. U studiji se ističe da vrlo mali broj kompanija ovo u praksi i primenjuje.

Vodeći autori u oblasti B2B brendiranja, Kotler i Pfoertsch (2007) istraživali su značaj brendiranja na poslovnim tržištima. Oni su istraživali neophodnost izgradnje snažnog brenda na poslovnom tržištu i utvrđivali moguće opcije uticaja performansi brend-

SLIKA 1.

Karakteristike
proizvodnih dobara
(Gligorijević,
2009, str.8)

Karakteristike	instalacija	Pomoćna oprema	Sirovine	Procesni materijal	Proizvodni delovi	Potrošni materijal	Usluge
Angažovanost kupaca u odlučivanju	velika	osrednja	mala	mala	mala	vrlo mala	mala do velika
Troškovi po Jedinici	visoki	osrednji	visoki	niski	niski	vrlo niski	niski do osrednji
Brzina potrošnje	vrlo spora	spora	brza	brza	brza	brza	spora do brza
Proizvod postaje Deo finalnog pr.	ne	ne	ponekad	da	da	ne	ponekad
Proizvod menja Svoju formu	ne	ne	da	da	ne	Ne	ponekad

da na performanse kompanije. Autori su, na osnovu detaljno sprovedenog istraživanja, utvrdili pozitivnu korelaciju između dugoročne strategije brendiranja, performansi brenda i poslovnih performansi kompanije, sa jedne strane, i uvećanja poslovnih rezultata kompanije, sa druge strane. Rezultati ove studije podstiču kompanije da usvajaju dugoročni pristup strategijama brendiranja, koje nisu fokusirane samo na razvoj brenda. Ova studija je dala značajan doprinos u oblasti B2B brendiranja.

Sve dosadašnje studije na ovu temu ističu potrebu za daljim istraživanjima strategija korporativnog brendiranja na poslovnim tržištima.

2. OSOBENOSTI MARKETINŠKE PONUDE NA POSLOVNOM TRŽIŠTU

Izgradnja brenda na poslovnom tržištu je obeležena samim karakteristikama proizvodnih dobara (slika 1) i specifičnostima marketing aktivnosti vezanih za ove proizvode. Osnovna karakteristika integrisanih marketinških aktivnosti na poslovnom tržištu je njihova usmerenost na poslovne kupce. Kupci na poslovnom tržištu su privredne i vanprivredne organizacije koje kupuju proizvode i usluge radi obavljanja svoje delatnosti zbog kojih su i osnovane. Privredne organizacije kupuju proizvode i usluge radi obavljanja procesa proizvodnje ili vršenja usluga, a vanprivredne i državne organizacije, na raznim nivoima, kupuju radi vršenja usluga (Gligorijević, 2009, str.3).

Poslovna tržišta karakteriše izvedena tražnja, koncept koji objašnjava prirodu povezanosti kupaca i prodavaca i kreira potrebu za analizom poslovanja kupaca svojih kupaca (finalnih potrošača poslovnih kupaca). Postoje jasne razlike između B2B i potrošačko orijentisanih marketing strategija. Najznačajnije karakteristike i izazovi B2B marketinških aktivnosti ogledaju se u kompleksnosti kupovnog procesa, više-

strukim kriterijumima kupovine, različitim percepcijama uloga u centru kupovine, različitim potrebama za informacijama, kao i u kompleksnosti interakcije individualnih potreba (Webster, 1991). Osnovna jedinica odlučivanja o kupovini je centar kupovine.

Ponuda poslovnog marketinga se razlikuje u odnosu na ponudu marketinga potrošnih dobara u relativnom značaju pojedinih instrumenata marketing miksa. Proizvod je ključni instrument marketing miksa, nosilac ponude, razlog kupovine. Bitna karakteristika proizvoda u poslovnom marketingu jeste činjenica da je nosilac ponude sve više usluga, a sve manje fizički proizvod. Proizvod na poslovnom tržištu je više tehničke prirode nego što je to slučaj sa potrošnim dobrima. Naglasak na tehnologiji je mnogo češći nego kod proizvoda finalne potrošnje. Superiorne performanse i tehnologija su dominantan izvor konkurentne prednosti na ovom tržištu.

Životni ciklus proizvodnih dobara je često duži nego kod potrošnih dobara, posebno kod tradicionalnih proizvoda. Izuzetak su proizvodi visoke tehnologije, kod kojih je životni ciklus znatno kraći. Kupci ne moraju uvek da kupuju proizvod koji im je potreban ukoliko mogu sami da ga proizvode. Dobar broj proizvoda se kupuje na osnovu specifikacije. Prisutni su sirovi i poluobrađeni proizvodi.

Prilagođavanje proizvoda na poslovnom tržištu je mnogo češće nego na tržištu finalnih proizvoda i gotovo je pravilo. Proizvodna dobra, sa malim izuzecima, lako prelaze nacionalne granice, ali to obično zahteva i dodatno razmatranje prilagođavanja. Dok se prilagođavanje proizvoda finalne potrošnje uglavnom svodi na pakovanje, obeležavanje ili promociju, a proizvod je u suštini standardan, kod proizvodnih dobara mnogo je viši nivo prilagođavanja zbog specifičnih tehničko-tehnoloških zahteva korisnika.

Za poslovnog kupca od ogromnog značaja su usluge pre kupovine i tehnička pomoć u postavljanju

i montiranju proizvoda u preduzeću. Od velikog su značaja i posleprodajne usluge (servisiranje, garancije, remont itd.). Usluge predstavljaju dopunu bazičnog fizičkog proizvoda sa ciljem kreiranja ukupne vrednosti odnosa za poslovnog kupca. Kod istinski novih proizvoda koji uključuju potencijalno visok rizik za kupce, tehničke usluge i pomoć u upotrebi su ključne komponente marketing miksa. Pored opšteg značaja usluga u poslovnom marketingu, za pojedina poslovna tržišta je od sve većeg značaja pružanja tzv. svežnja usluga.

Prodaja sistema proizvoda ima značajno mesto na poslovnom tržištu. Takvo prilagođavanje proizvoda potrebama korisnika mnogo je češće kod korisnika na poslovnom tržištu nego kod finalnih korisnika. Pakovanje proizvodnog dobra ima više zaštitnu nego promotivnu ulogu, iako kod nekih distributera ima i tu ulogu.

Kanali distribucije proizvodnih dobara su generalno kraći i direktniji u odnosu na kanale distribucije potrošnih dobara. Manje je alternativnih kanala i posrednika na tržištu proizvodnih dobara nego na tržištu finalnih dobara. Kod proizvodnih dobara prodavac ide kod kupca i nudi na prodaju proizvode i usluge, dok je kod potrošnih dobara obrnuto, sem u slučaju oskudice na tržištu.

Najčešće se koriste dva tipa posrednika - poslovni distributeri i predstavnici proizvođača. Kada se koriste posrednici, kanalima obično dominiraju proizvođači, iako nekad i posrednici sami vrše kontrolu. Na poslovnom tržištu fizička distribucija je izuzetno važna. Mnogo je značajnija nego na tržištu potrošnih dobara. Razlog za to je obezbeđenje kontinuiteta proizvodnje, odnosno poslovanja poslovnih kupca. To je posebno važno u sistemu Just In Time - „u pravo vreme“.

Na poslovnom tržištu između prodavca i poslovnih kupca postoje bliski odnosi saradnje, često i odnosi kooperacije zbog važnosti kupovina (mali broj poslovnih kupca i prodavaca, kupovine većih količina i ogromne vrednosti). Saradnja se bazira na specifikacijama i zahtevima za isporukama. Za poslovno tržište su karakteristični odnosi reciprociteta između poslovnih kupca i prodavaca, a što nije slučaj sa tržištem finalne potrošnje. Mnogo su veća očekivanja po pitanju prodajnih napora u poslovnim kanalima prodaje nego kod istih na tržištu potrošnih dobara.

Na poslovnom tržištu postoje značajne razlike i u pogledu promocije. Marketing promocija je direktnija i interaktivna. Promocija je usmerena na centre kupovine. Na poslovnom tržištu proces odlučivanja je kompleksniji i kupci su angažovani. Kao rezultat toga, komunikacije na ovom tržištu su direktnije, objek-

tivnije i fokusiranije na poslovanje (De Pelsmacker, Geuns&Van den Bergh, 2001).

Dominantan oblik promocije je lična prodaja. Uloga prodajnog osoblja je više konsultantska i u funkciji rešavanja problema poslovnih kupca, nego kod potrošnih dobara, što naglašava potrebu posebnih tehničkih znanja i osposobljenosti prodavaca. Akcenat se stavlja na korisnosti proizvodnih dobara, a demonstracije proizvoda su veoma koristan postupak u promociji proizvodnih dobara. Prisutan je rast značaja pregovaranja. Takođe, Web je u potpunosti integrisan u strategiju odnosa sa kupcima.

U poslovnom marketingu svrha privredne propagande nije kreiranje tražnje kao što je slučaj kod potrošnih dobara već priprema potencijalnih potrošača za uticaj drugih oblika promocije, a pre svega lične prodaje. Značajan deo propagande je institucionalnog karaktera. Propagandne poruke više naglašavaju faktičke i tehničke podatke nego emotivne aspekte. Dobar pristup je uporedna propaganda. „Efekat izvora“ ima svoju težinu, a i mediji propagande se razlikuju od onih na tržištu potrošnih dobara. Glavni mediji su direktni, pošta, Internet i komercijalne publikacije. Značajan oblik komuniciranja sa potrošačima u poslovnom marketingu su sajmovi i privredne izložbe kao sprecijalni promotivni događaj.

Marketinške komunikacije na B2B tržištu su kombinacija ličnih i masovnih komunikacija koje su usmerene na poslovne kupce. One uključuju, pored lične prodaje i privredne propagande, kataloge, direktnu poštu, sajmove, telemarketing, odnose s javnošću, promotivne poklone, aktivnosti unapređenja prodaje. Komunikacioni elementi obično nisu dobro integrisani u B2B kompanijama, pa se dešava da jedna odeljenja ne poznaju poslovanje drugih odeljenja, kao i da zaposleni nemaju jasnu sliku zajedničkih ciljeva koje sledi kompanija, što neminovno dovodi do nekonzistentne poruke upućene subjektima ciljne javnosti.

Poslovni sektor koristi različite tehnike merenja efektivnosti strategija koje podržavaju prodaju (broj generisanih zahteva, preporuka i ostvarene kupovine). Poruke u poslovnom sektoru su informativnije i podstiču znatiželju i odgovore na pitanja. Racionalni apeli, kao što su štednja, produktivnost, kvalitet, konkurentnost i održivost su dominantni u poslovnom sektoru. Većina poruka daje eksplicitne odgovore o tehničkim performansama i neophodnim podacima.

I po pitanju cena postoje razlike između poslovnih tržišta i tržišta potrošnih dobara. Na poslovnom tržištu cena nije glavni faktor u odlučivanju o kupovini. Često je manje važna od kvaliteta i uniformnosti proizvoda, izvesnosti isporuke, usluga i tehničke pomoći.

Na poslovnom tržištu cena se veoma retko koristi kao instrument promocije.

Cenovna elastičnost tražnje na poslovnom tržištu je generalno niska usled činjenice da je tražnja na ovom tržištu izvedena. Međutim, na duži rok i na poslovnom tržištu promena cena izaziva reakcije tražnje - sniženje cena vodi supstituciji postojećih proizvoda novim, a povišenje cena vodi uzdržavanju od kupovine. Stabilizacija cena je česta za poslovno tržište - kao rezultat necenovne konkurencije.

Naravno, značaj cene pri odlučivanju o kupovini zavisi od vrste proizvodnog dobra. Tako, kod bazične ili kapitalne opreme kao i kod usluga, cena je značajna determinanta, ali nije odlučujuća. Kod pomoćne opreme je važna počeđnako kao i kvalitet proizvoda. Kod sastavnih delova cena mora biti konkurentna, jer obično na tržištu ima više ponuđača. Kod procesnog i potrošnog materijala cena je važan faktor odluke. Kod sirovina i materijala do cene se dolazi pregovorima sa ponuđačima.

Na poslovnom tržištu veoma je česta situacija pregovaranja o cenama i ostalim uslovima ponude. Čest je i slučaj nuđenja cena, bilo u vidu otvorene ili zatvorene ponude. Tada se narudžbine dobijaju na konkursima i cena se prilagođava svakom kupcu. Takođe, na poslovnom tržištu cenavelikog broja proizvoda se formira na berzama. Za proizvode visoke vrednosti preduzeća moraju da obezbede finansijske aranžmane, bilo sama, što je ređi slučaj, bilo preko nekih finansijskih institucija. Sve su ovo karakteristike poslovnog tržišta kojih gotovo da nema na tržištu potrošnih dobara.

Dosta se koriste tzv. liste cena kao i neto cene da bi se videlo korišćenje količinskog i trgovinskog rabata. Penali, koji se plaćaju zbog eventualnih nedostataka proizvoda pri funkcionisanju i nepoštovanja rokova isporuke, utiču na konačnu cenu na poslovnom tržištu. Kod kapitalne opreme i transportnih sredstava sve je češća praksa da se oni daju u najam - lizing umesto da se prodaju. Na kraju, da zaključimo, da su karakteristike ponude za poslovna tržišta vrlo brojne i važne za definisanje marketing strategija tih proizvoda.

3. IZGRADNJA B2B BRENDVA

Poslednja dekada prošlog veka je verovatno najturbulentniji period u istoriji poslovnog tržišta zbog povećavanja konkurentskog pritiska, drastičnih promena u tehnologiji, stopama inovacija, velikih promena kamatnih stopa i inflacije. Osnovni trendovi koji su obeležili poslednju dekadu, nastavljaju se i u ovom veku

i to u smislu daljeg razvoja tehnoloških sposobnosti, širenja svetskog tržišta, dalje deregulacije privrede i tržišta, itd. Svetska ekonomska kriza iz 2009. god., čiji efekti se i danas osećaju, novi je izazov sa kojim se suočavaju poslovni marketari. Iskustva privreda razvijenih zemalja pokazuju da snažni brendovi su manje ugroženi uticajima ekonomske krize i lakše se oporavljaju po izlasku iz krize.

Promene na poslovnom tržištu koje će u budućnosti biti još češće i veće, dešavaju se usled delovanja sledećih faktora (Gligorijević, 2009, str.41-42):

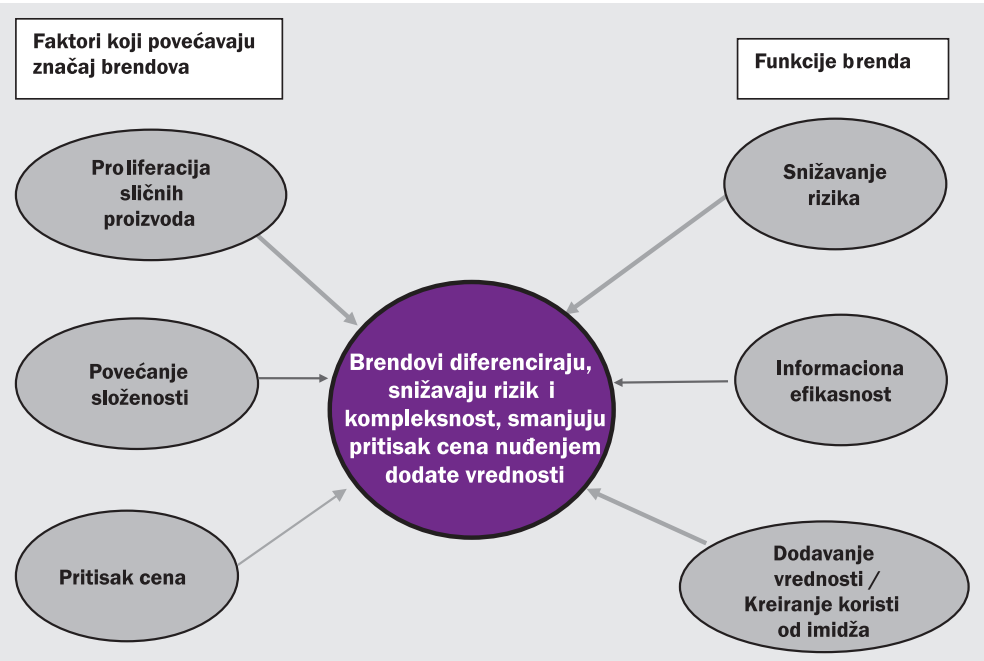
- zrela tržišta se fragmentišu na manje segmente sa jedinstvenim potrebama i preferencijama,
- nacionalna tržišta se transformišu u povezana globalna tržišta,
- promene u tehnološkom, ekonomskom, demografskom, sociokulturnom, fizičkom i pravnom okruženju kreiraju nove tržišne mogućnosti,
- sve je teže zadržati konkurentsku prednost usled skraćivanja životnog ciklusa proizvodnih dobara i uticaja globalne konkurencije,
- preveliki kapaciteti intenziviraju konkurentski pritisak dajući kupcima veću pregovaračku snagu,
- nove informacione tehnologije omogućavaju bliskije veze kupaca i prodavaca, i uvećavaju sposobnost poslovnih kupca da procene performanse alternativnih dobavljača.

U svetlu ovih promena, da bi kompanije opstale, moraju da se orijentišu na potrebe i želje poslovnih kupca, na promene u okruženju, da im se stalno prilagođavaju i kreiraju poslovne brendove.

Savremeno tržište je gotovo nemoguće zamisliti bez brendova. Većina brendova je nastala na i za potrebe tržišta finalne potrošnje. Međutim, neki od najvećih brendova su izgrađeni na poslovnom tržištu. Najpoznatiji poslovni brendovi su ABB, Caterpillar, DuPont, FedEx, General Electric, Hewlett-Packard, IBM, Intel i Siemens i 3M. Izgradnjom brenda kompanija gradi snažnu konkurentsku poziciju na tržištu i manje je ranjiva na napade.

Najznačajniji faktori koji doprinose nastanku i razvoju poslovnih brendova su globalizacija, snažna konkurencija, proliferacija i sve veća kompleksnost proizvoda, ogroman pritisak na smanjenje cena. Osnovne funkcije brenda na poslovnom tržištu su smanjenje rizika donošenja pogrešne odluke o kupovini od strane poslovnih kupaca, uvećavanje informacione efikasnosti kupaca i dodavanje vrednosti odnosno popravljavanje imidža proizvoda na poslovnom tržištu (slika 2).

SLIKA 2. Značaj brenda i funkcije brenda na poslovnom tržištu (Kotler, Pfoertsch, 2006, str.45)



Za većinu kompanija na poslovnom tržištu, naziv kompanije je brend. Otuda je tipičan brend na poslovnom tržištu korporativni brend. Uspešan korporativni brend se bazira na korporativnom identitetu kompanije. Poslovnim marketarima su na raspolaganju različite strategijske opcije poslovnih brendova. Svaka od njih ima svoje prednosti i nedostatke i zahteva određene kompetencije i resurse. Kompanija može se opredeliti za neku od sledećih strategijskih opcija (više pogledati kod: Kotler, Pfoertsch, 2007, str. 74-91):

1. izbor između korporativnog, familijarnog ili individualnog brenda,
2. izbor između premijumskog ili klasičnog brenda,
3. izbor između nacionalnog, međunarodnog, transnacionalnog i globalnog brenda.

Dok su brendovi proizvoda uglavnom usmereni na poslovne kupce, korporativni brend ima širi fokus. Snažan korporativni brend se karakteriše jasnim i distinktivnim imidžom koji postoji u glavama (mislama) stejkholdera. Savremeno poslovno tržište se snažno menja i korporativni brend omogućava kompanijama da kreiraju nešto što je nepromenljivo i što traje relativno dugo. Može se koristiti kao zaštitno ime za sve proizvode u proizvodnom programu. Neke kompanije koriste pod-brendove za pojedine linije proizvoda. Upotreba korporativnog brenda je česta jer su učesnici na ovom tržištu orijentisani na odnose saradnje tj. marketing odnosa, a ne na pojedinačne transakcije.

Građenje brenda proizvoda na poslovnom tržištu je obeleženo specifičnostima proizvodnih dobara i specifičnostima samog poslovnog tržišta, a posebno onim koje su vezane za karakteristike traženje i karakteristike poslovnih kupaca (Gligorijević, 2009, glava 1.). Većina kupovina uključuje visoku angažovanost i racionalnost kupaca. Vrlo je važno kako poslovni kupci donose odluke - kako prave specifikacije i prolaze kroz proces odlučivanja o kupovini i šta ih motiviše.

Brendovi se ne stvaraju slučajno ili sami od sebe. Oni moraju da se izgrađuju i modifikuju tokom vremena. Potrebno je naglasiti da je najvažniji element koncepta brenda kojim kompanija gradi kredibilitet na tržištu upravo kvalitet proizvoda i usluga. Tek ponovljena kupovina ukazuje da je poslovni kupac zainteresovan za proizvode i usluge kompanije. Posle prvobitno ostvarenog poverenja koje poslovni kupac stiče na osnovu kvaliteta proizvoda, stiču se uslovi ostvarivanja interakcije sa potrošačima i tada kompanija uključuje druge elemente marketinga.

Osnovne faze procesa izgradnje brenda na poslovnom tržištu su:

1. Razvoj značajne svesnosti postojanja brenda ili identiteta brenda.
2. Pozicioniranje brenda na osnovu performansi i/ili imidža brenda i izazivanja određenih asocijacija vezanih za brend (kreiranja tački različitosti).
3. Izazivanja određenih reakcija na brend kod poslovnih kupaca putem marketing programa.

4. Izgradnja bliskih i povezanih odnosa sa klijentima koje karakteriše lojalnost. (prema: Keller, 2001, str. 15 – 19)

Proces izgradnje brenda počinje sa identifikovanjem osnovnih vrednosti brenda. One su najvažniji elementi brenda koji pokreću stavove i ponašanje poslovnih kupaca. Danas brend definišemo kao skup funkcionalnih i emocionalnih vrednosti koje omogućavaju jedinstveno obećanje o iskustvu koje taj brend treba da isporuči.

Vrednost brenda se može graditi raznim alatima, počevši od instrumenata marketing miksa pa do kulturne i društvene uloge koju brend ima i koje često nisu pod kontrolom same kompanije. Putem brendiranja kompanija razvija osećaj pripadanja kompaniji kod potrošača i korisnika usluga, percipiranje kompanije kao poželjnog poslodavca, kao društveno odgovorne kompanije, i na kraju, prijateljski doživljaj kompanije.

Izgradnja snažnog poslovnog brenda bazira se na upotrebi svih instrumenata marketing miksa. Integrisane marketinške aktivnosti predstavljaju sinergiju svih marketinških alata i pristupa u okviru kompanije, u cilju jačanja uticaja na poslovne potrošače i poslovne partnere, izgradnje bolje pozicije u svesti potrošača, kao i u cilju bolje pozicioniranosti brenda na tržištu. Integrisani marketinški naponi obezbeđuju kompaniji kompetitivnu prednost na tržištu, što kao konačni rezultat ima i bolju poziciju na tržištu i veći profit. Cilj je objedinjavanje svih marketinških elemenata i strategija u cilju izgradnje brenda (Gligorijević; Janičić, 2011).

Dominantno, vrednost brenda na poslovnom tržištu se gradi putem funkcionalnih karakteristika i performansi proizvoda. To je posledica činjenice da poslovni kupci nisu zainteresovani za same proizvode, već za najbolje rešenje svojih problema – 1) poslovnih i strateških i 2) individualnih potreba u vidu ličnog postignuća i nagrađivanja za rezultate. Funkcionalne karakteristike i performanse proizvoda omogućavaju snižavanje troškova, skraćivanje vremena operacija, povećanje produktivnosti i kvaliteta, uvećanje fleksibilnosti i slično.

Brojne promene koje su se desile na poslovnom tržištu su dovele do toga da proizvođači pomeraju fokus u kreiranju brenda sa njegovih funkcionalnih karakteristika (kvalitet, dizajn, funkcionalnost, produktivnost, popravljivost i sl), na emocionalne karakteristike, kao što su poverenje, osećanja, sigurnost (Lynch; de Chernatony, 2004, str. 403).

Emocionalne vrednosti brenda, u odnosu na funkcionalne, traju duže i manje su ugrožene aktivnostima konkurencije. Brojna istraživanja pokazuju da je izbor dobavljača pod snažnim uticajem faktora kao što su reputacija, imidž, lakoća saradnje sa njima.

Umesto insistiranja isključivo na funkcionalnim ili emocionalnim vrednostima brenda, bolji pristup kreiranju vrednosti korporativnog brenda je inkorporiranje funkcionalnih i emocionalnih vrednosti, koje zajedno garantuju isporuku jedinstvenog iskustva poslovnim kupcima. Ovo je posebno važno naglasiti u komuniciranju te vrednosti. Time se postiže diferencirana, lična i snažna pozicija brenda na tržištu.

Potrebno je voditi računa o tome da su današnji poslovni kupci zahtevniji, obavešteniji i da prilikom kupovine imaju jasnu predstavu kakve proizvode i usluge traže. S druge strane, kompanije u komunikaciji sa poslovnim kupcima ukazuju poverenje njihovim potrebama i željama, i u takvoj atmosferi kupci postaju predstavnici kompanije, u smislu da hvale njihove proizvode i usluge, što je najbolja preporuka i najbolja strategija izgradnje i razvoja brenda.

Webster i Keller (više pogledati kod: Webster, Keller, 2004, str. 398-401) nude deset bazičnih uputstva za uspešnu izgradnju i razvoj brenda na poslovnom tržištu:

1. Uloga i značaj brendiranja treba da bude direktno vezana sa modelom poslovanja i sticanja profita poslovnih marketara i strategijom koja se bazira na isporuci vrednosti.
2. Potrebno je razumevanje uloge brenda u procesu odlučivanja o kupovini poslovnog kupca.
3. Ponuda bazične vrednosti brenda mora biti značajna za ključne igrače u procesu odlučivanja o kupovini i samoj jedinici odlučivanja (centru kupovine).
4. Naglasak treba da bude na izgradnji korporativnog brenda, a mogu se koristiti i podbrendovi.
5. Izgradnja korporativnog brenda treba da se bazira na neopipljivim elementima, kao što su stručnost, poverenje, lakoća poslovanja i dopadljivosti.
6. Izbegavanje konfuznog korporativnog komuniciranja i razlikovanje strategije komuniciranja i brendiranja.
7. Primena detaljne analize segmentacije i segmenata - u okviru i između segmenata pojedinih privrednih grana, na osnovu razlika u strukturi i funkcionisanju centara kupovine u tim segmentima.
8. Izgradnja komunikacija vezano za brend na osnovu interaktivnih efekata upotreba raznih medija.

9. Priprihvatanje procesa upravljanja brendom odozgo na dole i odozgo na gore radi izgradnje i leveridža brenda.
10. Edukacija svih zaposlenih sa osnovnim vrednostima brenda i uloge zaposlenih u isporuci vrednosti brenda.

Brendovi na poslovnom tržištu su od izuzetnog značaja, kako za kompanije – u smislu unapređenja konkurentske pozicije, povećanja profitnih potencijala i razvoja bliskih odnosa sa poslovnim kupcima, tako i za poslovne kupce, u smislu smanjenja rizika i olakšavanja izbora u kupovini, garantovanja kvaliteta i uspostavljanja emotivnih veza. U budućnosti se tek može očekivati ozbiljnije interesovanje i veći broj istraživanja i radova, radi unapređenja ove, sve aktuelnije, oblasti poslovanja privrednih subjekata na poslovnom tržištu.

ZAKLJUČAK

Većina istraživanja u oblasti izgradnje brenda je fokusirana na tržište finalne potrošnje. U skladu sa intenzivnim promenama na tržištu, sve veća pažnja se posvećuje primeni ovih koncepata na poslovnom tržištu. Integrisane marketinške aktivnosti na poslovnom tržištu su kompleksne i zahtevne za implementaciju,

zbog mnogobrojnih ograničavajućih faktora, kao što su veliki broj učesnika u procesu odlučivanja kod poslovnih kupaca, njihove različite poslovne strategije i različiti nivoi razvoja, kao i komplikovani mehanizmi koordinacije. Ovaj rad pruža analizu marketinških instrumenata pozicioniranja brendova na poslovnom tržištu.

Građenje brenda na poslovnom tržištu je obeleženo samim specifičnostima proizvodnih dobara. Dominantno, vrednost brenda se gradi putem funkcionalnih karakteristika i performansi proizvoda. Umesto insistiranja na pojedinim vrednostima brenda, bolji pristup kreiranju vrednosti korporativnog brenda je inkorporiranje i funkcionalnih i emocionalnih vrednosti, koje zajedno garantuju isporuku jedinstvenog iskustva poslovnim kupcima. Ovo je posebno važno naglasiti u komuniciranju te vrednosti. Time se postiže diferencirana, lična i snažna pozicija brenda na tržištu.

Rad naglašava značaj brendiranja proizvoda na poslovnom tržištu. Cilj je objedinjavanje svih marketinških elemenata i strategija u cilju izgradnje uspešnog poslovnog brenda. Izgradnja brenda, kada je jasno sprovedena, stvara jaku vezu sa poslovnim kupcima i otvara mogućnosti interakcije sa njima, što je prednost u definisanju novih strategija pozicioniranja na tržištu.

Reference:

1. Belanger, C. H., Syed S., Jount, J. (2007), „The Make Up of Institutional Branding: Who, What, How?“ *Tertiary Education and Management*, Vol.13, No. 3, pp. 169-185.
2. Belch, G. E.; Belch, M. A. (1998), *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*, McGraw Hill, Boston.
3. Gligorijević, M. (2009). *Poslovni marketing*, Ekonomski fakultet – CID, Beograd.
4. Gligorijević, M.; Janičić, R. (2011), „Integrated Marketing Communications in B2B Companies Brand Building“, *Ekonomске teme*, No. 2, str. 281-296.
5. Keller, K. L. (2001), „Building Customer-Based Brand Equity“, *Marketing Management*, No.10, str. 15 – 19
6. Keller, K. L. (2003). *Building, Measuring and Managing Brand Equity*, Pearson Education, New Jersey.
7. Keller, K. L., Richey, K. (2006). „The importance of Corporate Brand Personality Traits to a Successful 21st Century Business“, *The Journal of Brand Management*, No. 14, pp. 74-81.
8. Kotler, Ph., Keller, K. L. (2008), *Marketing Management*, 12th Edition, Prentice Hall.
9. Kotler, P., Pfoertsch, W. (2006), *B2B Brand Management*, Springer, Berlin.
10. Kotler, P., Pfoertsch, W. (2007), „Being known or being one of many: the need for brand management for business-to-business (B2B) companies“, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22 (6), pp. 357-362.
11. Lamons, B. (2000). „Resolve to promote your firm's brand image in new millennium“, *Marketing News*, Vol. 34, No. 2, p.4.
12. Lynch, J.; De Chernatony L. (2004). „The power of emotion: Brand communication in business-to-business markets“, *Journal of Brand Management*, Vol. 11, No. 5, pp. 403-419.
13. Mudambi, S. (2002), „Brand importance in business-to-business markets: Three buyer clusters“, *Industrial Marketing Management*, No. 3, pp. 524-533.

14. Ohnemus, L. (2009). „B2B branding: A financial burden for shareholders?“ *Business Horizons*, Vol. 52, No. 2, pp. 159-166.
15. Shipley, D. (1993), „ Brand-naming in industrial products“, *Industrial Marketing Management*, Vol. 22, pp. 59-66.
16. Sweeney, B. (2002), „B2B brand management“, *Brand Strategy*, September, p. 32.
17. Webster, F.E. (1991), *Industrial Marketing Strategy*, John Wiley & Sons, New York.
18. Webster, F.E.; Keller, K. L. (2004), „A roadmap for branding in industrial markets“, *Brand Management*, Vol. 2, No. 5, pp. 388-402.

Summary:

Characteristics of the Brand Building on the Business (B2B) Market

Mirjana Gligorijević

This paper analyzes the characteristics of the brand building in the business (B2B) market. Branding strategy at the business market is complex and difficult to implement because of the many limiting factors. Building a brand in the business market is marked by very specific characteristics of industrial products. The value of B2B brands is built through functional characteristics and performances of the product (functional values) and emotional value,

which together guarantee the delivery a unique experience of business customers. All marketing mix tools can be considered to be branding instruments. The purpose of this paper is to emphasize the importance of applying a branding strategy on business market.

Keywords: Business (B2B) brand, Business market, Integrated marketing activity, Branding tools.

Kontakt:

Dr Mirjana Gligorijević, vanredni profesor
Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, mirag@ekof.bg.ac.rs



Međunarodni kontratrgovinski sporazumi i njihova obligaciono-pravna struktura – Mač sa dve oštrice ili budućnost savremene trgovine?

Tamara Milenković – Kerković

UVOD ILI NOMEN EST OMEN

Mistifikacija ali u isto vreme i simplifikacija, sudbina su kontratrgovinskih (*countertrade*) poslova. Brojnost aspekata koje obuhvataju kontratrgovinski poslovi, doveli su srazmerno često, kako u pravnoj, tako i u ekonomskoj doktrini, do apsurdne tendencije simplifikovanja ovih komercijalnih transakcija. Laičku sliku o kontratrgovini, kao poslu koji se u krajnjoj liniji uvek može svesti na trampu, potvrđuju i neki od pravnih autora, i to kroz tzv. “*trade without money*” koncept, a i sam naziv “kompenzacioni poslovi” koji je sve do devedesetih godina bio u gotovo opštoj upotrebi, jasno svedoči da su ovim poslovima pripisivani isključivo jednostavni kompenzatorski efekti, a da je trampa smatrana njihovom pravnom prirodom.¹ Za ugovor obligacionog prava kontratrgovinski poslovi su, u svom poluvekovnom postojanju, imali zaista neobičnu sudbinu i doživeli su metamorfozu, kakva se među drugim instrumentima novog *lex mercatoria* retko može sresti. Kontratrgovinski poslovi su se javili kao odjek nekadašnje nemačke bankarske prakse, koja je u vreme Vajmarske Republike zahvaljujući koncepciji kompenzacionih poslova (koju je razvio *Hjalmar Schacht*, predsednik nemačke Rajhsbanke u vreme Hitlera), omogućila oporavak ratom devastirane nemačke privrede. I etimologija ukazuje na vezu kontratrgovine sa nemačkom međuratnom spoljnotrgovinskom praksom, jer su i nekadašnji rasprostranjeni naziv „kompenzacioni poslovi“ (nem. „*Kompensationgeschäfte*“), ali i današnji univerzalni termin „*countertrade*“, ili francuski “*contra-achat*” (nem. „*Gegengeschäfte*“) samo doslovni prevodi izvornih nemačkih izraza. Kasnijim svojim razvojem, kontratrgovina sve više postaje transakcija, koja uspone doživljava u periodima potresa i kriza na međunarodnom tržištu. Ovi poslovi postaju indikator, pa i sinonim tih kriza (naftni šokovi sedamdesetih i osamdesetih godina, slabljenje dolara, hladni rat, recesija, trgovinski deficiti, svetska dužnička kriza) tako da brojni autori (pre svega oni sa *common law* pravnog područja) ali i institucije (GATT, MMF, OECD) poistovećuju uzroke krize sa njenim posledicama, pa smatraju

Rezime: Iskustva i praksa mnogih zemalja pokazuju da se kontratrgovina može koristiti kao značajan metod za povećanje izvoza i promociju stranih ulaganja, i to i u periodu finasijskih kriza, a savremena orijentacija ka kontratrgovini zemalja poput SAD, Izraela, Švedske, Norveške, Japana i drugih visoko razvijenih zemalja, ukazuje na prevaziđenost stereotipnog shvatanja kontratrgovine kao kompenzacione transakcije zasnovane na “*trade without money*” (bezgotovinska trgovina) konceptu. Pored toga, ove tendencije ukazuju i na to da su kontratrgovinski poslovi posledica i indikator ekonomskih potresa. Stoga, u domaćoj pravnoj doktrini postaje sve značajnije izučavanje pravnih aspekata kontratrgovinskih poslova. Za poslovnu praksu najznačajnija su pitanja zaključivanja i strukturiranja ugovora, kao i pitanje karaktera veze između pravnih instrumenata koje čine multiugovorne varijetete kontratrgovinskih poslova. Od prirode veze između ugovora, kao i od karaktera obaveze kontratrgovine, koja je *differentia specifica countertrade* sporazuma, zavisi i ugovorna priroda kontratrgovinskog posla. Ekonomska realnost grupe ugovora, koji su međusobno povezani zajedničkim ciljem i obavezom zaključivanja budućeg kontra-posla, mora biti praćena i pravnom realnošću, i to kroz pravno priznavanje međusobne uslovljenosti obaveza iz odvojenih ugovora koji čine kontratrgovinski aranžman.

Ključne reči: kontratrgovinski poslovi, multiugovorna struktura, povezivanje ugovora

¹ Videti: Welt, L. (1984), *Trade Without Money: Barter and Countertrade*, New York; Montague, A. (1989) „An Introduction to Countertrade“, *International Business Lawyer*, September. U: Townsend, B. (1986) *The Financing of Countertrade*, London, str.5, autor određuje kontratrgovinu kao „*sofisticiranu formu bartera*“, naglašavajući da kroz kontratrgovinsku praksu ponovo oživljava primitivni barter posao koji je izvorno nestao sa uvođenjem novca.

kontratrgovinu „*lošim i sirotinjskim poslom*“ (eng. *begarthy-neighbor-policy*) koji samo uvećava probleme umesto da ih rešava.

Kontroverze i oprečna stanovišta po pitanju opravdanosti, ekonomskog dejstva, ali i pravne prirode ovih multiugovornih aranžmana prate zaključivanje kontratrgovinskih sporazuma od njihovog nastanka pa do današnjih dana, tako da je precizne podatke o broju zaključenih aranžmana gotovo nemoguće pronaći. U isto vreme, opredeljenje velikog broja, ne samo nerazvijenih zemalja, već i onih visoko razvijenih, da organizovano koriste ove poslove kao instrument povećanja izvoza i promocije stranih investicija ukazuje na značajne kapacitete ovih složenih pravnih instrumenta. Najmarkantnija karakteristika ovih poslova, upravo je to što je reč o multiugovornim aranžmanima, koji obuhvataju najamanje dva ugovora. Ti ugovori su najčešće povezani trećim pravnim instrumentom, različitog pravnog karaktera, od onih deklarativnih, poput protokola, pa do pravno obavezujućeg predugovora ili sporazuma o kontratrgovini. Pored toga, u poslovnoj praksi se javljaju i drugi načini povezivanja dva odvojena izvozna posla u kontratrgovinskom aranžmanu, poput nekog od instrumenta obezbeđenja plaćanja, kao što je to, primera radi, ukršteni akreditiv (eng. *crossed letter of credit*). Od karaktera veze između pravno odvojenih ugovora obligacionog prava zavisice i sudbina čitavog kontratrgovinskog aranžmana. Ukoliko je veza među ugovorima uspostavljena instrumentom koji je obavezujućeg pravnog karaktera, tada će i ugovori koji aranžman čine biti međusobno zavisni, pa će neispunjenje obaveza iz jednog ugovora stvoriti pravo da se i obaveze iz drugog ugovora ne izvrše (prigovor neispunjene ugovorne obaveze – *Exceptio non adimpleti contractus*). Ovako veliki značaj ugovorne strukture kontratrgovinskog aranžmana nameće pred pravnu nauku problem obligaciono-pravne strukture *countertrade* sporazuma, od čijeg rešenja će zavisiti i pravna sudbina svake od ovih složenih transakcija.

1. EVOLUCIJA KONTRATRGOVINSKIH VARIJETETA

Uprkos kritikama, kontratrgovinski poslovi su se u čitavom periodu nakon Drugog sv. rata širili (obuhvatajući prema nekim procenama čak trećinu od ukupne trgovine) ali i razvijali, tako što su početne, i za kontratrgovinu polazne forme bartera mutirale i transformisale se, najpre u kontrakupovinu (*counterpurchase*), potom u *buy-back*, da bi ta metamorfoza najzad

dovela i do *offset-a*.² Na tom putu razvoja od kompenzacionih poslova (čiji je krajnji cilj trampa, bez obzira na tehniku kojom se vrši prebijanje uzajamnih novčanih potraživanja) do kontratrgovinskih poslova (čija je kauza pravno vezivanje odvojenih ugovora radi postizanja određenog cilja) i sama ideja kontratrgovine dobija drugačije kontekste, pa pored ekonomskih i pravnih dobija i nova, pre svega strateška i geopolitička značenja. Ne samo da je u prošlim decenijama kontratrgovina postala paradigma odnosa koji vladaju u svetskoj trgovini, već su kontratrgovinski poslovi, u nekadašnjem svetu podeljenom gvozdenom zavesom, preuzimali i teret ostvarenja onih ciljeva, pred kojima su zvanična politika i diplomatija bile nemoćne. Po ko zna koji put se pokazuje da je upravo trgovina jedna od pojava koje usmeravaju tokove svetske civilizacije, a kontratrgovina se javlja kao njena savremena alternativa. I pored toga što se zvanična politika većine zemalja razvijenog Zapada suprotstavljala ideji kontratrgovine, tretirajući ove aranžmane kao „*nužno zlo*“ ekonomskih odnosa sa komunističkim i nerazvijenim zemljama, kontratrgovinski poslovi su sedamdesetih i osamdesetih godina 20. veka postali potreba Zapada i moćno oružje Istoka u balansiranju političkih i ekonomskih interesa.³

² Više o evoluciji kontratrgovinskih poslova kroz uvođenje obaveze kontratrgovine u transakciju paralelnog (prikrivenog) bartera, kao i o prerastanju nižih u više modalitete kontratrgovinskih poslova (od kontrakupovine kao prve prave kontratrgovinske transakcije, preko složenijeg oblika *buy-back-a*, pa do *offset-a*, videti u: Milenković-Kerković, T. (2003), *Pravni aspekti i pravna priroda međunarodnih kontratrgovinskih poslova*, doktorska disertacija, Beograd.

³ Zvanični stavovi pojedinih zemalja o kontratrgovinskim poslovima i ranije su bili u raskoraku sa praksom, pa se i u literaturi sreću duhovite paralele između kontratrgovine i nekih drugih pojava u društvenom životu „u kojima svi učestvuju ali o kojima niko ne govori“. Dok zvanična politika razvijenih zemalja ima odlučan negativan stav prema kontratrgovinskim aranžmanima, smatrajući ih štetnim za trgovinu (jer u krajnjoj liniji, povećavaju njene troškove i ograničavaju slobodu trgovine), dotle se ne samo individualni trgovci, već i same vlade tih zemalja, veoma često javljaju kao strane u kontratrgovinskim aranžmanima. U godinama ekspanzije kontratrgovinskih transakcija vlade razvijenih zemalja zaključuju ove poslove, ne samo sa komunističkim i zemljama u razvoju, već i između sebe. Primeri ovakvog svojevrstnog licemerja mogu se naći u literaturi, a među njima se izdvaja primer tzv. „Jamajčanskog barter posla“ iz 1982.god. po kome su SAD u izvozu svojih mlečnih proizvoda preuzele obavezu kontrakupovine boksita sa Jamajke. Ovu praksu ilustruje i eksplicitan negativni stav o kontratrgovini izražen u britanskom Vodiču za izvoznike, koji je 1984.god. izdalo Ministarstvo trgovine i industrije (DTI), u kome se ističe da, i pored toga što Vlada želi da savetima, informacijama i vodičima pomogne izvoznicima koji stupaju u kon-

Mnogo godina pre nego što je otvoren prvi *Mc Donald's* restoran u Moskvi, kompanija *Pepsi Cola* je otpočela osvajanje zatvorenog sovjetskog tržišta, tako što je u kontratrgovinskom aranžmanu sa Sovjetskim Savezom izvoz sirupa naplaćivala uvozom *Stolichnaya* votke i bila njen ekskluzivni distributer u SAD. Upravo je kontratrgovinska tehnika, kroz vezivanje dve pravno odvojene, ali ekonomskim vezama integrisane kontratrgovinske transakcije, omogućila kompaniji *Pepsi Cola* ne samo tržišnu ekspanziju, već i značajnu konkurentsku prednost, jer je zahvaljujući kontratrgovini na ovo ogromno tržište prodrila 15 godina pre svog najvećeg konkurenta - kompanije *Coca Cola*.

U bogatoj kontratrgovinskoj praksi nekada je teško uočiti zajedničke karakteristike pojedinih, po pojavnim oblicima veoma različitih kontratrgovinskih varijeteta. Kompanija *Levi Strauss* je izgradnju i opremanje fabrike *blue jeansa* u Mađarskoj naplatila preuzimanjem 60% od godišnje proizvodnje mađarske fabrike tokom narednih nekoliko godina. Šta povezuje ovaj tzv. *buy-back* posao sa 400 miliona dolara vrednim *offset* aranžmanom između Švajcarske i kompanije *Northorp*, u kome se ovaj prodavac aviona obavezao da kao uslov punovažnosti prvog ugovora o isporuci aviona tipa 72F-5 preuzme prema kupcu brojne i raznovrsne obaveze (pronalaženje kupca za švajcarske liftove u Egiptu, pomoć u prodaji švajcarske fabrike cementa u Indoneziji, obezbeđenje kreditne linije za projekat modernizacije auto puta u Paragvaju, za koji su bile zainteresovane švajcarske firme i dr) u vrednosti od 30% od prvog posla (kontratrgovinski *ratio*)?⁴

tratrgovinske transakcije, ona sama nije spremna da se uključi u kontratrgovinske transakcije („*Countertrade is potentially distortive and disruptive to the growth of trade, inasmuch as it replaces the pressures of competition and market forces with reciprocity, protection and price setting, and the United Kingdom Government is not prepared to become involved in particular countertrade negotiations or transactions*“; videti: *DTI (1984) Projects and Export Policy Division: „Countertrade - Some Guidance for Exporters*“, London, str.5. Međutim, nasuprot eksplicitnosti ovakvog stava stoji činjenica da se britanska Vlada, tj. njeno Ministarstvo odbrane, prilikom donošenja odluke o kupovini odbrambenog sistema, umesto domaćeg NIMROD sistema odlučilo za *Boeing*-ov AVACS sistem, pre svega zbog povoljnosti koje je američki partner nudio za uključivanje britanske Vlade u ponuđeni kontratrgovinski *offset* aranžman. Više o tome: Hammond, G. (1990), *Countertrade, Offsets and Barter in International Political Economy*, London, str.50.

⁴ Videti: Rajski, J. (1990) „International Compensation Trade Transactions“, u: *International Contracts and Conflicts of Laws* (ed. by Petar Šarčević), London, str.121. Više o primerima *offset* transakcija kao i formalnim i neformalnim *offset* zahtevima mnogih zemalja videti u: *Chambre de commerce internationale* (1994), *Countertrade: Offset Contracts*, ICC Publications No 440/7(E), Paris, Februar.

Osim činjenice da ih većina autora svrstava u (nekada i preširoko) okrilje međunarodnih kontratrgovinskih (*countertrade*) poslova, ove dve transakcije pojavno zaista nemaju mnogo dodirnih tačaka. Kompleksnost kontratrgovinskih poslova, bogatstvo pojavnih oblika, kao i razlike među varijetetima kontratrgovine, zajedno sa terminološkom nekonzistentnošću (u pravnoj literaturi se za *countertrade* koristi preko 40 termina) upravo i dovode do nerazumevanja ove pojave i stvaraju teškoće u definisanju i pojmovnom određenju ovih poslova. Teškoće u poimanju ove transakcije još su i veće, zbog mnogih ekonomskih, geostrateških i političkih koprena, ali i mistifikacija koje obavijaju ove poslove. Kontratrgovina i tipološki spada u najkontroverzniju oblast savremenog trgovinskog prava, jer usled neimenovanosti ovih ugovora u nacionalnim zakonodavstvima, kao i usled nepostojanja opšteprihvaćenog unifikovanog međunarodnog akta, kojim bi se regulisala brojna pravna pitanja kontratrgovinskog posla, svaki autor nudi svoju klasifikaciju kontratrgovine kao generičkog pojma tzv. *umbrella agreement*. Pored kontratrgovinskih varijeteta, o kojima postoji gotovo opšti konsenzus pravne teorije, poput kontrakupovine, *buy-back*-a i *offset*-a, u kontratrgovinu različiti autori ubrajaju i kliring, *switch* i *swap* poslovi, *evidence account* i *blocked currencies* (koji su zapravo tehnike plaćanja), ali se u ove aranžmane ubrajaju i tako različiti pravni poslovi, poput franšizinga, *joint venture*-a, B.O.T. poslova, industrijske kooperacije, lizinga, ugovora o licenci, ugovora o menadžmentu i dr. čija je pravna priroda potpuno drugačija od pravne prirode kontratrgovinskog posla.

2. PРАВНА OBELEŽJA KONTRATRGOVINSKIH SPORAZUMA

Za razliku od kompenzacije (koja je način gašenja obaveza, dakle pravna tehnika), kontratrgovina predstavlja pravni posao obligacionog prava, pravni instrument kod koga se stvara **pravna veza** (*contractual link*) između odvojenih ugovora o snabdevanju, tako što jedna ugovorna strana (snabdevač iz prvog posla) preuzima ugovornu obavezu (*countertrade commitment* - **obaveza kontratrgovine**) kao uslov zaključenja i/ili punovažnosti prvog ugovora, a kojom se obavezuje da će zauzvrat u drugom ugovoru (kontra-ugovor, ugovor o kontra-isporuci) izvršiti određenu činidbu koja je u interesu druge ugovorne strane (kupac iz prvog posla), tako da se postigne unapred dogovoreni odnos između vrednosti činidbe kupovine iz prvog i činidbe iz drugog ugovora u kontratrgo-

vinskom aranžmanu (**kontratrgovinski ratio**).⁵ Ovakvo određenje kontratrgovinskog posla kao genusnog pojma, ukazuje na **bitne elemente ove transakcije** (*essentialia negotii*) koji moraju postojati u multiugovornom aranžmanu kontratrgovinskog posla, bez obzira na njegov konkretni varijetet. Elementi bez kojih nema kontratrgovinskog posla, i koji istovremeno ove transakcije odvajaju od drugih komercijalnih ugovora su:

1. pravna veza među ugovorima tj. međusobna uslovljenost i povezanost recipročnih transakcija iz odvojenih ugovora u kontratrgovinskom poslu. Pravna veza koja se formira između dva ugovora obligacionog prava dovodi do toga da, na onaj način na koji su u jednom ugovoru povezane i učinjene međusobno zavisnim uzajamne obaveze ugovornih strana (svaka obaveza je pravna podloga obaveze druge ugovorne strane sa mogućnošću raskida ugovora zbog neizvršenja kao i prigovora neispunjenja - *non adimpleti contractus*) na isti su način u kontratrgovinskom poslu povezani sami ugovori. Na taj način nastaje međuzavisnost obaveza iz dva odvojena ugovora kod kontratrgovinskog posla. Kontratrgovinski posao predstavlja, dakle, ugovorni mehanizam sastavljen od više ugovora i drugih pravnih instrumenta (protokol, sporazum o trgovini i dr.), a karakter i čvrstina veze među ugovorima zavise od načina izražavanja međuzavisnosti u samom konkretnom kontratrgovinskom poslu. Uviđajući značaj pravnog problema međuzavisnosti obaveza u kontratrgovinskim aranžmanima brojni pravni autori, pretežno pripadnici *common law* pristupa su se u svojim radovima bavili pravnim mogućnostima za izbegavanje uzajamne zavisnosti obaveza iz dva ugovora, koji čine strukturu kontratrgovinskog posla.⁶ Ovaj fenomen međuzavisnosti (*interdependence of obligations*) je osnovni razlog zbog koga su kontratrgovinski aranžmani bili predmet kritike, kontroverzi i negiranja od strane brojnih prav-

nih autora (pretežno onih iz razvijenih zemalja) ali i institucija (poput GATT i njenog naslednika u liku STO) kao i vlada onih zemalja, čijem tradicionalnom položaju prodavca i snabdevača (opreme, naoružanja, tehnologije i dr.) nije odgovoralo uslovljavanje prodavca na buduću činidbu koja je imanentna kontratrgovinskom poslu.

2. obaveza kontratrgovine je drugi element, prisutan u svakom kontratrgovinskom varijetetu. Ovo preuzimanje obaveze na buduću činidbu od čijeg pravnog izvršenja zavisi punovažnost već zaključenog, prvog ugovora u kontratrgovinskom poslu je *differentia specifica* kontratrgovine i nema je kod drugih ugovora autonomnog trgovinskog prava. „Kupicu od mene ako ti kupiš od mene (ili mi učiniš drugu zahtevanu činidbu)“ izražava suštinu obaveze kontratrgovine. Kontratrgovinski posao je svoju evoluciju i doživeo tako što se sadržina kontratrgovinske obaveze menjala i obogaćivala. **Kontrakupovina** (*counterpurchase*) predstavlja početni oblik kontratrgovinskog posla, koji je nastao tako što se u transakciju tzv. paralelnog (prikrivenog) bartera (dva simultano zaključena ugovora o prodaji sa kompenzacijom novčanih potraživanja) unosi obaveza kontratrgovine kojom se prodavac iz prvog ugovora obavezuje da u drugom ugovoru kupi robu od svog prvobitnog kupca. Sledeći oblik kontratrgovine nastao je unošenjem novih elemenata u obavezu kontratrgovine, i to tako što se isporučilac industrijskog postrojenja (fabrike, rudnika) iz prvog ugovora obavezuje da zaključenjem budućih ugovora kupuje proizvode koji nastaju radom tog postrojenja. Tako nastaje **buy-back** varijetet kontratrgovine, koji je posebno bio primenjen kao metod privredne saradnje Istoka i Zapada u doba blokovske podele sveta. I najzad, kod **offset** posla je mašta privrednih subjekata otišla najdalje u obogaćivanju sadržine obaveze kontratrgovine, pa pored činidbe kupovine u predmet kontratrgovinske obaveze ulazi i svako drugo činjenje koje je u interesu kupca iz prvog ugovora. Tako se **offset** posao može ostvariti kroz investiranje u zemlju kupca, prenos tehnologije, licence, *know-how*-a, kroz zaključenje ugovora o franšizingu, ugovora o koncesiji, B.O.T. posla, ugovora o distribuciji, menadžmentu, kroz osnivanje *joint venture*-a u zemlji kupca, tako da kupac iz prvog ugovora (a u toj ulozi se najčešće nalaze vlade različitih zemalja) koristeći svoj ugovorni položaj nameće prodavcu najrazličitije obaveze. Obogaćivanje sadržaja činidbe koja je u **offset** poslu predmet obaveze kontratrgovine, dovelo je i do konfuzije kontratrgovinskog posla sa nekim drugim ugovorima trgovinskog prava. Na osnovu proučavanja geneze kontratrgovinskih poslova i njihovog kasnijeg razvoja,

⁵ Uporediti sa definicijom ponuđenom u članku vodećeg američkog eksperta za kontratrgovinu čije je viđenje kontratrgovine osamdesetih godina uticalo i na zvaničan stav američke administracije. (Videti: Verzariu, P. (1984) *International Countertrade: A Guide for Managers and Executives*, US Dept. of Comm., Washington. Posebno je interesantno uporediti ranije stavove ovog autora sa njegovim savremenim umnogome pomirljivim stavom izraženom u: U.S Department of Commerce (2000), *The Evolution of International Barter, Countertrade and Offset Practices: A Survey of the 1970s through the 1990*, March 2000.

⁶ Više o problemu međuzavisnosti videti: Đorđević, M. (1995) *Interdependence of Obligations in International Countertrade Transactions*, magistarski rad, CEU, Budapest; Milenković-Kerković T. nav. rad, str.346-357.

postaje jasno zbog čega se pojedine vrste ugovora, čijim se zaključenjem ispunjava obaveza kontratrgovine kod *offset*-a (poput ugovora o franšizingu, *joint venture*-a, B.O.T. posla i dr.) svrstavaju u pojavne oblike kontratrgovine. Time se zapravo izjednačava kontratrgovina sa njenim efektima. Istovremeno je to i ilustracija svojevrsnog paradoksa - složenost kontratrgovinskog posla dovodi do simplifikacije pravnih pitanja kod ovog posla. Greška koja se čini postovećivanjem efekata kontratrgovinskog posla sa poslom samim, ista je kao kada bi se ugovor o prodaji pravno i pojmovno izjednačio sa predajom robe. Sam ugovor ne može se poistovetiti sa modusom njegovog izvršenja.

Evolucija kontratrgovinskog posla koja se odvija kroz obogaćivanje i unosenje novih sadržaja u obavezu kontratrgovine, stvara nove forme ovih poslova, tako da je moguće čak i predvideti dalji razvoj ovih transakcija. Kako međunarodne ekonomske odnose karakterišu trgovinski deficiti i dužnička kriza, ne samo nerazvijenih i zemalja u razvoju, već i industrijski razvijenih zemalja, veoma je verovatno da će otkup spoljnog duga postati činidba u nekim novim varijeteta kontratrgovinskog posla.

3. KAKO UNOVČITI ČINIDBU KUPOVINE – ISKUSTVA, PRAKSA, REGULATIVA

Neprekidna borba za osvajanje novih vrednosti odvija se na planu ekonomije, politike i prava. *Dok se na polju ekonomije do novih vrednosti dolazi kvalitetom, konkurencijom, marketinškim metodama i novim proizvodima, i dok politika te ciljeve postiže diplomatijom i ratovima, na pravnoj ravni se nove vrednosti stvaraju kroz nove objekte u pravu, i to stvaranjem pravila za njihov prenos i zaštitu.* Kroz taj neprestani proces dolazi do stvaranja novih, neimenovanih pravnih poslova, koji su proizvod životvorne poslovne prakse, a ne zakonodavca. Kontratrgovina je, u ekonomskom smislu, nastala onog trenutka, kada su poslovni subjekti prepoznali činidbu kupovine kao vrednost *eo ipso*. Saznanje da kupovna moć ima sopstvenu vrednost stvorila je ideju kontratrgovine, i omogućila kupcu da koristeći svoj ugovorni položaj prodavcu nameće i druge obaveze, osim onih koje izviru iz prvog, prodajnog ugovora. Svoju pravnu formu kontratrgovinski posao dobija tek kada je činidba kupovine iz ekonomske sfere transponovana u novi objekat prava. Prenos i zaštita **činidbe kupovine, kao novog objekta u pravu**, omogućena je specifičnim pravnim mehanizmom kontratrgovinskog posla. Povezivanjem i uslovljavanjem dva ugovora o prodaji u obrnutim smerovima putem tre-

ćeg pravnog instrumenta tzv. sporazuma o kontratrgovini (engl. *countertrade agreement*) nastaje potpuno nova i samosvojna transakcija. Poput grupa društava iz oblasti statusnog prava i ovu transakciju karakteriše disharmonija, koja nastaje usled ekonomskog jedinstva cele transakcije i pravnog pluralizma ugovora koji je sačinjavaju. Nesklad između pravnih i ekonomskih efekata u kontratrgovinskom poslu svojevrsna je dimenzija ovog ugovornog mehanizma, koji spada u nedovoljno istražen fenomen tzv. grupe ugovora.

Savremeni odnos subjekata međunarodne trgovine prema kontratrgovini karakteriše aktivan odnos prema ovim transakcijama, koji je veoma često u koliziji sa zvaničnim stavovima institucija poput STO i MMF. Dok je sedamdesetih godina samo 15 zemalja imalo formalne ili neformalne zahteve za kontratrgovinom u međunarodnim ekonomskim odnosima, danas više od sto zemalja svojom regulativom ili trgovinskom politikom zahteva od svojih spoljnotrgovinskih partnera učešće u nekom od kontratrgovinskih varijeteta. Primer Indonezije, prve zemlje koja je 1982.god. svojom pravnom regulativom uvela obavezu povezivanja Vladinog uvoza sa izvozom domaćih proizvoda (eng. *government mandated countertrade*) po principu domino efekta slede Tajland, Filipini Malezija i druge članice ASEAN-a, od kojih su neke, poput Južne Koreje, uspele da kontratrgovinskim metodama privuku značajna strana ulaganja, i stvore gigante poput *Hyundai*-ja, *Daewoo*-a, *Samsung*-a. Dok pojedine zemlje poput Uzbekistana ili naše države, zbog svojih negativnih iskustava zabranjuju barter aranžmane sa inostranstvom, odnosno pod poseban režim izdavanja odobrenja stavljaju na barteru zasnovane tzv. kompenzacione poslove⁷, druge zemlje se mnogo aktivnije odnose prema kontratrgovini, shvatajući vrednost i značaj sopstvene kupovne moći. Neke od njih, poput Australije i Kanade, kontratrgovinsku politiku vode na neformalan način, kroz osnivanje posebnih agencija i kreiranjem posebnih vladinih kontratrgovinskih programa tzv. *offset* politike sa ciljem unapređenja stranih investicija i porasta izvoza. (Bernnan, 1998) Sličan metod,

⁷ Videti: *Zakon o spoljnotrgovinskom poslovanju* (Službeni glasnik br. 36/2009) koji kao jedna od posebnih oblika spoljnotrgovinskog prometa reguliše tzv. kompenzacione poslove sa inostranstvom, kod kojih postoji stopostotni kompenzacioni element. Dalja razrada ovih pravila i postupak izdavanja dozvole regulisani su pozakonskim aktom - *Odlukom o kompenzacionim poslovima sa inostranstvom* ("Službeni list SRJ" br.51/92,61/94,86/94 i 30/97) Više o tome u: Altman, N. (1996), *Kompenzacioni poslovi i drugi oblici spoljnotrgovinskog poslovanja*, Beograd; Kapor, P. (2001), *Spoljnotrgovinski ugovori o prodaji, zastupanju, distribuciji, kompenzacionim i komisio-nim poslovima*, Beograd.

kroz neformalne offset zahteve koriste i bliskoistočne zemlje, poput Kuvajta, Saudijske Arabije, UAE i Izraela, koje koristeći svoj položaj kupaca naoružanja i odbrambenih sistema uvode kontratrgovinu, posebno *offset* na bazi stranih ulaganja na *ad hoc* bazi. Tako je, primera radi, Izrael (iako potpisnik GPA-*Government Procurement Agreement* kojim STO zahteva od potpisnika primenu nacionalnog i MFN tretmana u domenu javnih nabavki) nakon dugogodišnje neformalne (eng. *case by case*) *offset* politike od 1995.god. doneo i zakonsku regulativu kojom se vladine agencije i državna preduzeća obavezuju da kroz zaključenje *offset* sporazuma promovišu prodaju nacionalnih proizvoda.⁸ Ovom regulativom, kojom je u zakonske okvire smeštena ranija *offset* praksa, obavezuju se učesnici u međunarodnim javnim tenderima (u vrednosti iznad 4 miliona US dolara) da moraju da preuzmu obavezu tzv. "industrijske kooperacije" sa izraelskim subjektima u najmanjoj vrednosti od 35% od vrednosti prvog ugovora. Zakon predviđa različite moduse kojima se može ispuniti preuzeta obaveza kontratrgovine (kontratrgovinski *ratio* iznosi 35%) i to kroz: zaključivanje podugovora sa lokalnim preduzećima, investiranje u lokalnu industriju, prenos know-how-a ili kupovinu izraelske robe ili robe koja je nastala radom ili uslugama izvedenim u Izraelu (turizam). U brojnim sporazumima zaključenim na osnovu ove regulative Izrael je stupio u aranžmane sa SAD, EU, kao i sa Mađarskom, Poljskom i Slovačkom u toku 2000.godine.⁹

Suprotno uvreženim stereotipima o kontratrgovini i visoko razvijene zemlje vode brigu o vrednosti i iskorišćavanju sopstvene kupovne moći, pa ne samo da mnoge kompanije (*Boeing*, *Coca Cola* i dr.) i banke osnivaju odeljenja za kontratrgovinu, kao i da procvat doživljavaju mnoge posredničke kuće u oblasti kontratrgovine, već aktivnu ulogu u zemljama poput SAD, Švedske, Velike Britanije, Japana, Austrije i dr. preuzimaju državne agencije, koje su u okviru vlade posebno konstituisane za praćenje, pružanje podrške i pomoć domaćim privrednim subjektima u međunarodnim kontratrgovinskim poslovima. Tako je u SAD u toku 1999.god. posebnim aktom ("*Defence Offsets Disclosure Act*") osnovan Predsednikov Savet za *offset* u komercijalnoj trgovini sa zadatkom da prati i informiše Kon-

gres o efektima *offset*-a za SAD. Iskustva i značaj tog tela dovela su u toku 2001.god. do osnivanja paralelne agencije u okviru američke administracije tzv. Nacionalne Komisije za upotrebu *offset*-a u trgovini vojnom opremom. Švedska Vlada, primera radi, zapošljava 2.500 ljudi na izradi *offset* programa, u kojima je sve do 1999.god. prednost imala vojna industrija, dok se od tada kontratrgovina sve više primenjuje u trgovini civilnim postrojenjima, pre svega u oblasti telekomunikacija.¹⁰ Jedan od metoda za promociju kontratrgovine je i izrada vodiča kojima se poslovnim subjektima, kako domaćim tako i stranim, koji učestvuju u kontratrgovinskim poslovima pruža administrativna, informativna, pregovaračka i prodajna pomoć.¹¹

4. NAČIN STRUKTURIRANJA PRAVNIH INSTRUMENATA U MULTIUGOVORNIM KONTRATRGOVINSKIM POSLOVIMA

Kontratrgovinski posao nastaje povezivanjem dva ugovora o snabdevanju robom/uslugama (*supply contracts*) u obrnutim smerovima putem trećeg pravnog instrumenta - sporazuma o kontratrgovini (*countertrade agreement*). Poslovna praksa poznaje (iako ga Pravni vodič UNCITRAL-a ne pominje) i četvrti pravni instrument tzv. protokol (*framework agreement*) koji je neugovorne prirode i kojim se samo izražava namera ugovornih strana da uđu u kontratrgovinski posao i obavežu se obavezom kontratrgovine. Ugovori o snabdevanju obrnutim smerovima predstavljaju standardne ugovore trgovinskog prava, čija vrsta i sadržina zavise od modaliteta kontratrgovinskog posla koji se zaključuje njihovim povezivanjem. U pravnoj literaturi se mogu naći primeri pokušaja da se na tipski način utvrde elementi oba ugovora o snabdevanju.¹² Tako, prema shvatanjima pojedinih

⁸ WTO, Mandatory Tenders Regulation (Preference for Israeli Products and Mandatory Business Cooperation) No.5755, WT/TPR/S/58, 1999, http://www.wto.org/french/tratop_fl/gproc_fl/tpriisr.pdf, pristup 22.11.2011.

⁹ Više o tome: Welt L. and Campbell D. (1989) "*Offsets in the Middle East*", Middle East Policy Journal, Vol. VI, No.2, October; WTO (1999), *Trade Policy in Israel*, report by the Secretariat, dostupno na sajtu www.countertrade.org pristup 22.11.2011.

¹⁰ Videti: www.countertrade/newsletters/august_2001_newsletter.htm pristup 22.11.2011. Jedna od specijalizovanih organizacija za promociju kontratrgovine ACA (*American Countertrade Association*) ima preko 80 članova iz različitih zemalja, među njima i Ericsson, Hawlett-Packard i dr. Videti: <http://www.globaloffset.org/> pristup 22.11.2011.

¹¹ Videti: "Countertrade. Some Guidance for exporters", DTI (1992), "*Guide to Iranian Market- Buy-back Transactions*", Iranian Chamber of Commerce, London, dostupno na sajtu: www.countertrade.org/iccim_laws pristup 22.11.2011.

¹² Do donošenja Pravnog vodiča jedno od, u literaturi najcitiranijih, i istovremeno najdetaljnijih uputstava za sačinjavanje raznih varijeteta kontratrgovinskih poslova bila je lista odredbi, koju je ponudio američki pravnik *Thomas Mc Vay* u svom članku iz 1985. godine "*Countertrade and Barter: Alternative Trade Financing by Third World Nations*", The International Trade Journal, Vol.13, New York, str. 207-219.

autora, prvi ugovor o snabdevanju, kao klasičan ugovor o prodaji robe sadrži odredbe koje se odnose na: cenu; vreme, mesto i način isporuke; količinu robe, koja je predmet isporuke; kvalitet robe; valutu u kojoj će isplata biti izvršena; uslove plaćanja; sredstva obezbeđenja plaćanja; mehanizam za rešavanje sporova; izbor merodavnog prava i arbitražu.

Nasuprot prvom, izvoznom ugovoru, drugi ugovor o snabdevanju sadrži, pored elemenata karakterističnih za ugovor o prodaji, i elemente koji su *differentia specifica* kontratrgovinskog posla, i među njima, kao najznačajnije autori izdvajaju sledeće odredbe: kontratrgovinski *ratio*; određenje proizvoda (kontratrgovinski proizvodi) čijim se izvozom ostvaruje obaveza na povratnu kupovinu (lista proizvoda); uslovi finansiranja i kreditiranja posla; ograničenja (ukoliko su određena) preprodaje kontratrgovinske robe (*marketing restrictions*); vreme izvršenja obaveze kontratrgovine; neizvršenje obaveze kontratrgovine, penali, oslobađanje od izvršenja obaveze kontratrgovine (*escape clauses*); mehanizam za rešavanje sporova.

Treći pravni instrument koji je *differentia specifica* kontratrgovine je sporazum o kontratrgovini kojim se kreira specifična veza između dva ugovora o snabdevanju, tako što se njime stvara buduća obaveza na zaključenje jednog ili oba ugovora o prodaji ili pružanju usluga. Kao elemente sporazuma o kontratrgovini Pravni vodič predviđa sledeće odredbe: 1.Odredbe o vrsti, količini i kvalitetu robe (usluga); 2.Način određivanja cene robe; 3.Odredbe kojima se reguliše učesće trećih strana; 4.Plaćanje; 5.Ograničenje u daljoj prodaji kontratrgovinske robe; 6.Odredbe o kaznama za neizvršenje ili kašnjenje u izvršenju obaveze kontratrgovine (*liquidated damages and penaltie clauses*); 7.Sredstva obezbeđenja izvršenja obaveze kontratrgovine; 8.Nepotpuno izvršenje obaveza kontratrgovine i slučajevi oslobađanja od odgovornosti za neispunjenje; 9.Odredbe o izboru merodavnog prava; 10.Rešavanje sporova.¹³

Poslovna praksa stvorila je više načina za strukturiranje i međusobno povezivanje pravnih instrumenata u multiugovornim kontratrgovinskim aranžmanima, a Pravni Vodič UNCITRAL-a za međunarodne kontratrgovinske poslove, koji je u vidu saveta i uputstava učesnicima u kontratrgovinskim poslovima objedinio najbolja praktična rešenja predviđa tri moguća pristupa, u zavisnosti od momenta zaključenja dva ugovora o snabdevanju i sporazuma o kontratrgovini. Kako Pravni vodič ne predviđa protokol, kao deo kontratrgovinskog ugovornog mehanizma, svakako

da, uključivanjem protokola, broj mogućih rešenja postaje još i veći. Prvi od ponuđenih rešenja je istovremeno zaključenje izvoznog ugovora (prvog ugovora u aranžmanu) i sporazum o kontratrgovini, dok se kontraizvozni ugovor zaključuje naknadno. Drugi oblik podrazumeva zaključivanje sporazuma o kontratrgovini, kao inicijalnog pravnog instrumenta, koji je *iustus titulus* za naknadno zaključivanje ugovora o snabdevanju (supply contracts- izvoznog i kontraizvoznog ugovora) Treća mogućnost, koju Vodič nudi je istovremeno zaključivanje svih instrumenta, koji čine kontratrgovinski posao (UNCITRAL, 1993, str. 15-19). Od najveće važnosti, kako u strategiji pregovaranja, tako i prilikom zaključenja kontratrgovinskog posla je rešenje pitanja karaktera pravne veze među ugovorima. U interesu je kupca iz prvog ugovora o snabdevanju da obezbedi čvrstu pravnu vezu među odvojenim ugovorima o snabdevanju. Od načina na koji je uspostavljena veza a time i međuzavisnost obaveza iz odvojenih ugovora u kontratrgovinskom aranžmanu zavisice i efekti, kao i sudbina čitave transakcije. Ta se veza može ustanoviti na različite načine, a Pravni vodič (UNCITRAL, 1993, glava XII „Neizvršenje obaveze kontratrgovine”) ukazuje na dva osnovna. Prvi je, da se sporazumom o kontratrgovini predvidi, da će problemi u izvršenju jednog ugovora imati posledice na izvršenje drugog ugovora. Drugi metod stvaranja međuzavisnosti je da se veza među ugovorima ustanovi kroz mehanizam plaćanja, tako što će plaćanje po isporuci u jednom smeru usloviti plaćanjem za isporuku u drugom smeru.¹⁴

a) Istovremeno zaključivanje izvoznog ugovora i sporazuma o kontratrgovini

Najčešća situacija u kontratrgovinskoj praksi je ona u kojoj prodavac pristaje da kao uslov za zaključenje ugovora o prodaji prihvati tzv. obavezu kontratrgovine koju mu nameće kupac. Ugovorne strane, najčešće, nisu u mogućnosti da, u trenutku zaključenja primarnog ugovora, stipulišu sve bitne elemente budućeg ugovora o snabdevanju u obrnutom smeru, pa da bi obezbedile zaključenje tog budućeg ugovora, stupaju u sporazum o kontratrgovini, kojim se u formi predugovora ustanovljava obaveza kontratrgovine. Sadržina sporazuma o kontratrgovini zavisice od sposobnosti strana da u njemu regulišu elemente budućeg ugovora, na čije se zaključenje obavezuju. Stranama se

¹³Videti: UNCITRAL (1993), *Legal Guide*, Chapter II, str.20-21.

¹⁴O mehanizmima plaćanja videti u *Pravnom vodiču UNCITRAL-a*, Glava VIII Vodiča „Plaćanje”, kao i u radu: Milenković-Kerković, T. (2003), „Mehanizmi plaćanja u međunarodnim kontratrgovinskim poslovima”, *Pravo i privreda*,5-8/2003, str.792-803.

savetuje maksimalna moguća preciznost i izvesnost u regulisanju elemenata budućeg ugovora. Od posebnog je interesa utvrditi u samom sporazumu o kontratrgovini vrstu, količinu i kvalitet proizvoda, čija će isporuka biti predmet budućeg ugovora, kao i vreme izvršenja obaveze kontratrgovine.

Istovremeno zaključenje izvoznog ugovora i sporazuma o kontratrgovini postavlja pred ugovorne strane pitanje - da li elemente budućeg ugovora treba stipulisati i izvoznim ugovorom ili to treba učiniti samo u sporazumu o kontratrgovini. Ovo praktično pitanje dovodi do pravnih posledica, koje se tiču međuzavisnosti obaveza iz izvoznog ugovora i obaveza iz sporazuma o kontratrgovini. Ukoliko se prilikom istovremenog zaključenja izvoznog ugovora i sporazuma o kontratrgovini, obaveza kontratrgovine (ili neki njeni elementi) predvidi u oba pravna instrumenta, to dovodi do međusobne zavisnosti obaveza iz ova dva instrumenta. U slučaju kada ta međuzavisnost postoji, tada, primera radi, kašnjenje u izvršenju ili neizvršenje obaveze kontratrgovine, može da ovlasti uvoznika da obustavi plaćanje po izvoznom ugovoru. Takođe, na osnovu međuzavisnosti obaveza, i izvoznik stiže u slučaju neblagovremenog izvršenja obaveze plaćanja po izvoznom ugovoru, pravo da odloži izvršenje svoje obaveze kontratrgovine.

Izbegavanje međuzavisnosti kod ovog ugovornog pristupa, korišćenjem odvojenih pravnih instrumenta, bez ikakvih unakrsnih referenci u tim instrumentima, je metod koji savetuje većina zapadnih autora, očigledno rukovođeni, pre svega, pragmatičnim razlozima zaštite interesa poslovnih subjekata iz svojih zemalja.

b) Zaključivanje sporazuma o kontratrgovini pre zaključenja bilo kog od ugovora o snabdevanju

Ovaj ugovorni pristup takođe se veoma često koristi u poslovnoj praksi, i kod njega strane najpre zaključuju sporazum o kontratrgovini kao inicijalni pravni instrument. Svrha sporazuma je konstituisanje obaveze na zaključenje ugovora o snabdevanju u oba smera, ali i formulisanje pravila, po kojima će ti ugovori biti zaključeni i po kojima će se izvršiti obaveze, koje iz njih nastaju. Sporazumom se, dakle, na opšti način reguliše obaveza kontratrgovine, dok se detaljnije regulisanje recipročnih obaveza ugovornih strana prepušta pojedinačnim ugovorima o snabdevanju. Ugovorne strane mogu u sporazum o kontratrgovini ugraditi mehanizam za praćenje i kontrolu cele transakcije, a on može sadržati i sankcije za neispunjenje obaveze kontratrgovine. Sporazum o kontratrgovini zaključen pre pojedinačnih ugovora o snabdevanju može

da sadrži i odredbe kojima se reguliše način izvršenja obaveze plaćanja iz oba ugovorna odnosa. Autori Vođića takođe preporučuju detaljno regulisanje pitanja međusobne zavisnosti obaveza iz budućih ugovora o snabdevanju robom u oba smera. (*UNICITRAL, 1993, Chapter II, str.18; Chapter XII, paragraphs 37-61.*)

c) Istovremeno zaključenje svih pravnih instrumenata u kontratrgovinskom poslu

U poslovnoj praksi se veoma često događa da ugovorne strane zakluče ugovore o snabdevanju, tako da izvoznik iz jednog posla postaje uvoznik iz drugog zaključenog ugovora, ali da u samim ugovorima nema referenci o međusobnoj vezi i postojanju recipročnih obligacija. Čak i ako su strane u ugovorima izrazile svoju saglasnost da ugovori budu međusobno uslovljeni, oni se pojavljuju kao nezavisni pravni instrumenti. U tom slučaju, ugovorne strane istovremeno sa zaključenjem ugovora o snabdevanju u obrnutim smerovima, zaključuju i sporazum o kontratrgovini, kojim se u formi predugovora (pravnog instrumenta, koji poseduje efekte ugovora) izražava namera strana da svoje recipročne isporuke međusobno uslove. Takvim sporazumom o kontratrgovini se istovremeno stranke izričito sporazumevaju da stupaju u odnos kontratrgovine.

Ovakav ugovorni pristup najčešće uključuje sporazum o kontratrgovini koji ne sadrži obavezu kontratrgovine. To je razumljivo, jer je ta obaveza sadržana u samim ugovorima o snabdevanju, dok je svrha sporazuma o kontratrgovini da ustanovi (ili izrazi) pravnu vezu između dva ugovora u obrnutim smerovima. Sporazum o kontratrgovini, u slučaju da se on zaključuje istovremeno sa zaključenjem ostalih instrumenta koji čine kontratrgovinski aranžman, ne sadrži detalje koji se odnose na obavezu kontratrgovine (vrsta, količina, kvalitet kontratrgovinske robe, vreme izvršenja obaveze kontratrgovine, sankcije za neizvršenje itd.), jer su oni već ugrađeni u odvojene ugovore o snabdevanju. Kako je osnovna svrha sporazuma o kontratrgovini ustanovljavanje pravne veze među ostalim instrumentima, on može sadržati i odredbe koje se odnose na ograničenje preprodaje robe (ili usluga) koja je predmet obaveze kontratrgovine, učešće trećih strana u kontratrgovinskom poslu, izbor merodavnog prava, kao i pravila o načinu rešavanja sporova.

Kontratrgovinski posao predstavlja sofisticiran multiugovorni mehanizam, koji i pored toga što je sačinjen od više ugovora, pokazuje efekte jedinstvenog pravnog posla.

5. PROBLEM PRAVNE PRIRODE UGOVORNOG ARANŽMANA KONTRATRGOVINSKOG POSLA

U teoriji trgovinskog prava, pa i prava uopšte, postoji fenomen poznat kao nesklad između ekonomske i i pravne realnosti. Kontratrgovinski posao predstavlja deo tog fenomena. Kao što je to u pravu privrednih društava, slučaj sa institutom grupe društava, kod koga postoji faktička povezanost i ekonomska zavisnost subjekata koji grupu čine, uz istovremeni pravni pluralizam subjekata tj. pravnu samostalnost i pravni subjektivitet društava koja su delovi grupe, tako se i kontratrgovinski posao otelotvorava kao grupa ugovora koji su ekonomski povezani, ali pravno samostalni. Individualistički pristup pravnoj prirodi kontratrgovinskog posla dovodi do rešenja, po kome su ugovori pravno nezavisni i odvojeni jedan od drugoga, shodno načelu o relativnom dejstvu ugovora. Ovakav pristup dovodi do odvojenog pravnog tretmana i poimanja pravne prirode svakog od ugovora koji kontratrgovinski posao čine, pa se tako između odvojenih ugovora u aranžmanu spušta tradicionalni veo klasičnog građanskog prava. Ovakav pristup, međutim, dovodi do negiranja ekonomske realnosti kontratrgovinskog posla, a čiji se cilj može ostvariti samo izvršenjem obaveza iz oba ugovora koji aranžman čine. Stoga se na kontratrgovinski posao može primeniti teorija o tzv. „grupi ugovora“ koja je proizvod novije francuske pravne doktrine.¹⁵ Prema modernom i originalnom pristupu autora Teyssie-a (prema: Stojiljković, 1997, str.162), pravo treba da prepozna i prizna realnost grupe ekonomski povezanih ugovora. Po mišljenju ovog autora, neophodno je da pravo, nakon prepoznavanja ekonomske veze između pravno samostalnih ugovora, transponuje tu uslovljenost i na pravni teren i dovede i do pravne međupovezanosti ugovora. Grupe ugovora se mogu, prema mišljenju navedenog autora, imajući u vidu vremenski aspekt i prirodu veze između ugovora, podeliti na tzv. **lanac ugovore**, čiji su primeri ugovor o osiguranju i ugovor o reosiguranju, *koji imaju isti ili sličan predmet a zaključuju se sukcesivno*, pa svaki ugovor hronološki prati prethodno zaključeni ugovor. Na drugoj je strani tzv. **ansambl ugovora** koje karakteriše identična kauza, a ti se ugovori zaključuju simultano oko jednog centralnog ugovora, koji je ugovorno povezan sa svim ostalim instrumentima u ansamblu. Kao i kod kontratrgovinskog posla, i kod ovog tipa ugovora mo-

guće je učešće više od dve ugovorne strane, a autor opisuje mogućnost postojanja **više varijeteta ansambla** ugovora, pa se oni dele na **ansambl unilateralno zavisnih** i **ansambl međuzavisnih ugovora**. Kod ove druge vrste u koju, i po shvatanju autora, spadaju kontratrgovinski poslovi, svaki od ugovora u grupi je nezamenljiv i od podjednake je važnosti za ostvarenje kauze posla. Dalje se ansambl međuzavisnih ugovora može podeliti na ansambl nedeljivih i ansambla deljivih ugovora. Kod **nedeljivih međuzavisnih ansambl ugovora** je zajednički cilj toliko dominantan da je svaki od ugovora „uslov“ za ostale delove ugovora, dok se, nasuprot tome, kod deljivih međuzavisnih ugovora ugovorna kauza nalazi izvan svakog od pojedinačnih ugovora, pa se cilj može ostvariti i delimičnom realizacijom svakog od ugovora u ansamblu.

ZAKLJUČAK

Kontratrgovinski posao se, imajući u vidu kauzu (pravni osnov) posla i tehnike strukturiranja instrumentata u aranžmanu može svrstati u tzv. **ansambl međuzavisnih nedeljivih ugovora**. Kakvi su pravni efekti ovakvog poimanja kontratrgovinskog posla? Oni se ogledaju i u tome što se pravna dejstva nekog od ugovora zaključenog unutar mehanizma kontratrgovinskog posla mogu protezati i na lica koja nisu direktno ugovorne strane u tom ugovoru, ali su kao ugovorne strane involvirane u neki drugi obligaciono-pravni odnos unutar kontratrgovinskog mehanizma. Na taj se način odstupa od principa relativnog *inter partes* dejstva ugovora, po kome ugovori proizvode pravna dejstva samo između ugovornih strana. Sa druge strane, i pored toga što se radi o pravno nezavisnim pravnim instrumentima koji proizvode samostalna pravna dejstva, ekonomska realnost grupe povezanih ugovora dovodi i do pravnih dejstava na svim nivoima „života“ jednog pravnog posla. Kako na nivou svog zaključenja, tako i na ravni ispunjenja ugovornih obaveza, kao i u slučaju prestanka ugovora unutar aranžmana, a usled neispunjenja ugovornih obaveza, ugovori koji sačinjavaju kontratrgovinski posao su uslovljeni uzajamno. Naravno, za takvo pravno dejstvo neophodna je namera ugovornih strana izražena u nekom od instrumenta u kontratrgovinskom poslu kojim će se ekonomska povezanost ugovora transponovati u pravnu vezu među ugovorima.

I pored odbijanja jednog broja pravnih teoretičara, i to pre svega onih koji su predstavnici *common law* sistema, a koji se inače ponosi svojom pragmatičnošću i fleksibilnošću, da priznaju postojanje međuzavisno-

¹⁵ Više o teoriji o grupi ugovora videti: Stojiljković, V. (1997), *Ugovor o konzorcijumu*, Beograd, str.162-164

sti obaveza iz dva ugovora, koji čine kontratrgovinski aranžman, smatramo da će se razvoj pravne misli i principa konsenzualizma neumitno kretati u pravcu priznavanja ekonomske realnosti povezanih ugovora. Potrebe robnog prometa se i ovoga puta kreću nasu-

prot pravnoj tradiciji, pravnoj logici i čistoti pravnog razmišljanja, i dovode do toga da, ne samo prestacije već i ugovori mogu biti recipročno uslovljeni i pravno povezani.

Reference:

- Altman, N. (1996), *Kompenzacioni poslovi i drugi oblici spoljnotrgovinskog poslovanja*, Beograd;
- Brennan, M. (1998), *Government Pro-active Countertrade: a decade of deals*, June, <http://cleo.murdoch.edu> pristup 22.11. 2011.
- ICC, Chambre de commerce internationale (1994), *Countertrade: Offset Contracts*, ICC Publications No 440/7(E), Paris, Februar.
- DTI (1992), "Guide to Iranian Market- Buy-back Transactions", Iranian Chamber of Commerce, London, dostupno na sajtu: www.countertrade.org/iccim_laws
- DTI (1984) Projects and Export Policy Division: „Countertrade - Some Guidance for Exporters“, London, str.5
- Đorđević, M. (1995), *Interdependence of Obligations in International Countertrade Transactions*, magistarski rad, CEU, Budapest.
- Hammond, G.(1990), *Countertrade, Offsets and Barter in International Political Economy*, London.
- Kapor, P. (2001), *Spoljnotrgovinski ugovori o prodaji, zastupanju, distribuciji, kompenzacionim i komisionim poslovima*, Beograd.
- WTO (1999) Mandatory Tenders Regulation (Preference for Israeli Products and Mandatory Business Cooperation) No.5755, WT/TPR/S/58, www.wto.org/french/tratop_f/gproc_f/tpprisr.pdf, pristup 22.11.2011.
- Mc Vay, T. (1985), "Countertrade and Barter: Alternative Trade Financing by Third World Nations", *The International Trade Journal*, Vol.13, New York, pp. 207-219.
- Milenković-Kerković, T. (2008), *Autonomni ugovori trgovinskog prava*, Ekonomski fakultet, Niš
- Milenković-Kerković, T. (2003), *Pravni aspekti i pravna priroda međunarodnih kontratrgovinskih poslova*, doktorska disertacija, Beograd.
- Milenković-Kerković, T. (2003), „Mehanizmi plaćanja u međunarodnim kontratrgovinskim poslovima“, *Pravo i privreda*, 5-8/2003, str.792-803.
- Montague, A. (1989), „An Introduction to Countertrade“ u: *International Business Lawyer*, September.
- Vlada SRJ, „Odluka o kompenzacionim poslovima sa inostranstvom“, *Službeni list SRJ*, br.51/92,61/94,86/94 i 30/97
- Rajski, J. (1990), „International Compensation Trade Transactions“, u: *International Contracts and Conflicts of Laws*, (ed. by Petar Šarčević), London.
- Stojiljković, V. (1997), *Ugovor o konzorcijumu*, Beograd,
- Townsend, B. (1986.), *The Financing of Countertrade*, London.
- UNCITRAL (1993), *Legal Guide on International Countertrade Transactions*, New York
- US Department of Commerce (2000), *The Evolution of International Barter, Countertrade and Offset Practices: A Survey of the 1970s through the 1990, March 2000.*
- Verzariu, P. (1984), *International Countertrade: A Guide for Managers and Executives*, US Dept. of Comm., Washington.
- Welt, L. (1988) *Trade Without Money: Barter and Countertrade*, New York.
- Welt L. and Campbell D. (1989) "Offsets in the Middle East", *Middle East Policy Journal*, Vol.VI, No.2, Octobar;
- WTO (1999), *Trade Policy in Israel*, report by the Secretariat, dostupno na sajtu www.countertrade.org
- <http://www.globaloffset.org/> pristup 22.11.2011.
- www.countertrade/newsletters/august_2001_newsletter.htm pristup 22.11.2011
- „Zakon o spoljnotrgovinskom poslovanju“, *Službeni glasnik* br. 36/2009, dostupno na: http://www.siepa.gov.rs/files/pdf2010/zakoni_O_spoljnotrgovinskom_poslovanju.pdf

Summary:

International Countertrade Arrangements and Their Legal Structure – Double Edge Sword or Future of the Modern Trade

Tamara Milenković – Kerković

The experiences and the practice of many countries show that countertrade could be used as the significant method for increase of the export as well as for the promotion of the foreign investments even in the period of deep financial crises. Contemporary governments' pro-active countertrade orientation in USA, Israel, Sweden, Norway, Japan and other developed countries highlights the inadequacy of the obsolete and stereotypical concept of the countertrade as the compensation transaction based on the "trade without money" concept. Besides this, the practices proved that countertrade transactions are the consequence and the indicator of economic shocks. Therefore, the study of the special legal issues that may arise in countertrade transactions will be very important not only for the domestic legal doctrine but also for the commercial practice. As national laws do not contain provisions specific for countertrade, it is of particular importance to

analyze legal question such as structuring and drafting of countertrade arrangements as well as to study the question of the legal nature of the contractual link between legal instruments which form multicontractual mechanism of countertrade transactions. The character of the legal connection among the legal instruments in countertrade arrangement, as well as the legal nature of the countertrade commitment, strongly influence the countertrade agreement's legal nature. The economic reality of a group of contracts joined by the common goal of the transaction (consideration) and the countertrade commitment has to be followed by the legal reality which will recognize the legal interdependence of the obligation deriving from the legally independent countertrade arrangement.

Keywords: countertrade transactions, multicontractual structure, linkage of contracts

Kontakt:

Prof.dr Tamara Milenković-Kerković

Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu
Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš
tamara.milenkovic@eknfak.ni.ac.rs



Typology Of Consumer Behaviour In Times Of Economic Crisis – A Segmentation Study From Bulgaria

Hristo Katrandjiev

Abstract: This paper presents the second part of results from a survey-based market research of Bulgarian households. In the first part of the paper the author analyzes the changes of consumer behavior in times of economic crisis in Bulgaria. Here, the author presents market segmentation from the point of view of consumer behavior changes in times of economic crisis. Four segments (clusters) were discovered, and profiled. The similarities/dissimilarities between clusters are presented through the technique of multidimensional scaling (MDS). The research project is planned, organized and realized within the Scientific Research Program of University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria.

Key words: consumer behavior, economic crisis, market segmentation, cluster analysis

1. INTRODUCTION

This paper presents the results of a segmentation study based on changes of consumer behaviour in times of economic crisis. It is a continuation of the paper presented at the 16th Scientific Conference at the Faculty of Economics (University of Niš). The methodology of the study was described in the paper “Changes of consumer behavior in times of economic crisis – empirical study from Bulgaria” (Katrandjiev, 2011, pp. 497-507). Here we go deeper into the analysis from the point of view of the market segmentation. We discovered, proved and analyzed the profiles of 4 clusters (market segments). The scope of the segmentation study includes citizens living in Bulgarian cities.

2. CLUSTER ANALYSIS-DEFINING THE CLASSIFICATION VARIABLES

The classification set includes 24 variables (Table 1). The first five variables are measured on the ordinal scale. The first variable contains data about the subjective assessment of the global financial crisis impact on Bulgarian economy. The optional answers in the questionnaire are: “very strong (1) – strong (2) – weak (3) – very weak (4)”. The second variable of the classification set includes data about the personal evaluation of global crisis’s influence on respondent’s household. As pointed out earlier the variable is measured on the ordinal scale (extremely positive (1) – positive (2) – no influence (3) – negative (4) – extremely negative (5)).

The third classification variable is closely connected with respondent’s assessment of global crisis’s impact on his/her personal behavior. This variable measures the perceived harmfulness of the global economic crisis within 3 degrees (very harmful (1) – *a little bit harmful* (2) – *not at all harmful* (3)). The fourth variable in the classification set presents the degree of income change before crisis and after that. The answers include the following options: increased (1) – remained the same (2) – decreased (3) – no opinion (4). An identical scale was applied for the next variable – “expenditure change” (see Table 1).

The next 5 variables in the classification set concern important changes of consumer behavior due to the economic and financial crisis. These 5 variables are measured on a 4-point Likert scale (strongly agree (1) –

TABLE 1 Classification variables

		Classification variables	Scale
1		Gender	Dichotomous
2		Age	Proportional
3		Subjective assessment of the impact of economic and financial problems over Bulgaria	Ordinal
4		Influence of global financial crisis on household	Ordinal
5		Perceived harm of crisis on consumer behaviour	Ordinal
6		Income change	Ordinal
7		Expenditure change	Ordinal
8	Basic changes of consumer behaviour	8.1 I had to „take care for the penny“	Ordinal
		8.2 I had to switch on cheaper goods	Ordinal
		8.3 I deprived myself of some goods	Ordinal
		8.4 I had to save more money for “difficult days”	Ordinal
		8.5 I had to cut off some big expenditure	Ordinal
9	Expectations of crisis end	9.1 The crisis is almost over	Ordinal
		9.2 The crisis will end in the end of 2011	Ordinal
		9.3 The crisis will end in 2012	Ordinal
		9.4 The crisis will end after 2012	Ordinal
		9.5 No opinion	Ordinal
10	Changes in consumption of basic goods and services	10.1 Electricity	Ordinal
		10.2 Water	Ordinal
		10.3 Heating	Ordinal
		10.4 Food	Ordinal
		10.5 Clothes	Ordinal
		10.6 Shoes	Ordinal
		10.7 Entertainment	Ordinal

somewhat agree (2) – somewhat disagree (3) – strongly disagree (4). The five statements are presented in Table 1 (6.1 – 6.5). The final 5 variables (7.1-7.5) in the classification set include data about respondents’ expectations about the end of crisis. These variables are dichotomous with options “yes” or “no”.

As can be seen we do not include all possible variables in the classification set. The reasons for this decision are two: first, including too many classification variables may reflect in difficulties with clusters interpretation; and second (which is more important), the variables which are excluded from the classification set will play an important role later in the analysis. On their basis the clusters will be profiled and validated. We need these variables (also called external variables) to assess the external validity of clusters (Катранджиев, 2005).

The variables are standardized before running the clustering procedure because they have different measurement levels (e.g. variables 7.1-7.5 in Table 1 are measured on the nominal scale while the rest of the variables are measure on the ordinal scale). In sit-

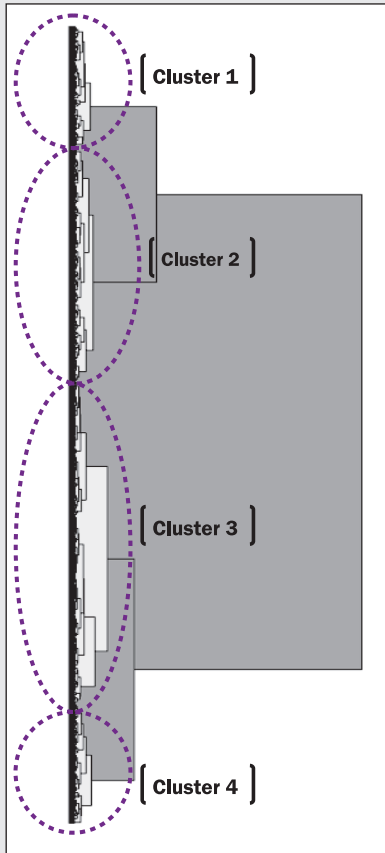
uations like that standardization is preferred (Bacher 2002, p.18)

In this research a z-score standardization procedure was applied. We used the standardization options of the software program ClustanGraphics (clustan.com).

3. TYPE OF CLUSTERING METHOD SELECTION AND DETERMINING THE NUMBER OF CLUSTERS

For the needs of the research a combination of clustering methods was applied. First, a hierarchical clustering was conducted. The main goal of the hierarchical clustering was to help in determining the number of clusters. In the process of hierarchical clustering we used the method of Ward (also called Ward’s Minimum-Variance Method). Second, after defining the number of clusters by the help of hierarchical clustering we applied a non-hierarchic method (the method of k-means) for final clustering. We chose this approach in order to avoid some limitations of hier-

FIGURE 2 Dendrogram



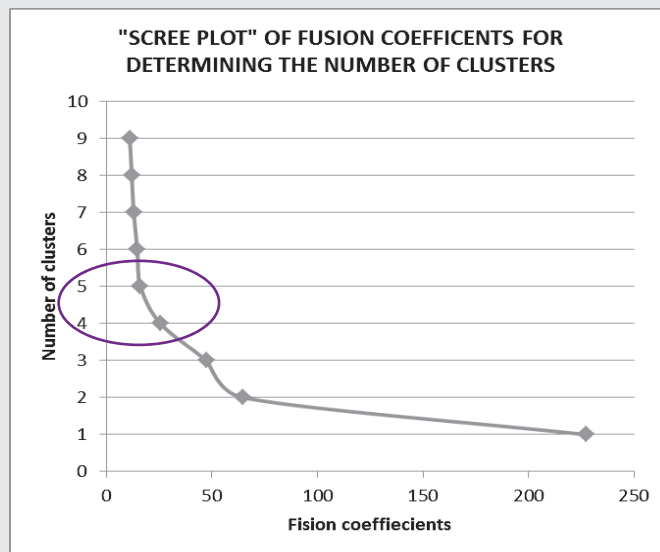
archical clustering as well some limitations of non-hierarchical clustering. In other words, we tried to compensate the limitations of both types of clustering methods.

The advantages of hierarchical clustering methods include the following: (1) good clusters visualization; (2) relatively easy cluster interpretation; (3) relatively easy determination of the number of clusters. One of the most important advantages of hierarchical clustering methods is the 3rd one. Some authors even recommend to use the dendrogram (produced by the method of hierarchical cluster analysis) to define subjectively the number of clusters and then to run an iterative method (non-hierarchical method). In our research we use the hierarchical cluster analysis to visualize groupings (clusters) as well as to do some tests for determining the number of clusters.

A common test for determining the number of clusters is the so called “scree test”. The “scree test” means that one should “graph the number of clusters implied by a hierarchical tree against the fusion or amalgamation coefficient, which is the numerical value at which various cases merge to form a cluster” (Aldenderfer, Blashfield, 1984, p. 66). If we point a look at Fig. 1 we could see that the flattening of the curve starts at the four-cluster solution. One could argue that the flattening starts at the five-cluster solution, but we took the final decision of 4 clusters after the validation of clusters and after running additional tests for the number of clusters.

The bootstrap procedure (offered by Clustan-Graphics 6) confirmed that the four cluster solution is appropriate. After the final determination of the number of clusters we chose to cluster the objects by one of the commonly accepted methods for iterative partitioning clustering (non-hierarchical) – the method of *k-means*. The main advantage of this method is

FIGURE 2 Scree Plot



connected with the iterative possibilities. In the case of the k-means method the objects are grouped into a definite number of groups (in our case – 4). After that the objects are being moved from one group to another. But one object is being moved from one group (cluster) to another only if such a move leads to optimizing a certain criterion (e.g. the Euclidean sum of squares) (Everitt, Landau, Leese, 2001 pp. 90-117).

After completing the iterations and optimizing the Euclidean sum a final dendrogram was plotted (fig. 2). The four clusters are outlined. They are more homogeneous compared to the 4 clusters produced by the hierarchical method (Ward's Minimum-Variance Method) which can be seen by the "height" of the diagram. The dendrogram presented on Figure 2 is rotated and the "height" of the diagram is marked with "double arrow" (\leftrightarrow). The "height" of the initial dendrogram (plotted on the base of Ward's Minimum-Variance Method) was bigger which indicates a relatively low level of cluster homogeneity. This initial dendrogram is not presented here for the sake of space saving.

4. EVALUATION OF CLUSTERS' VALIDITY

4.1. Evaluation of Clusters' Heterogeneity

Evaluating clusters' validity is a rather difficult and disputable topic within the theory and the practice of cluster analysis. In the present research project we chose the "strongest" validation procedures. For the purpose of validating the clusters we tried to evaluate the statistical significance of the four clusters. This statistical significance is tested from the point of view of the classification variables (internal variables) as well as from the point of view of non-classification (external variables). This approach is reliable for assessing clusters' validity – especially the validation by external variables (the so called external validation). The external validation is strongly recommended because "the value of a cluster solution that has successfully passed an external validation is much greater than a solution that has not" (Aldenderfer, Blashfield, 1984, pp. 90-117).

In this research analysis we can validate the four-cluster solution by external variables. This option was discussed earlier. We mentioned that we did not include all possible variables in the classification set. One of the reasons to take this decision was the option for external validation. The external variables include data about respondents' expectations for future consumption of certain goods and services. The

TABLE 2 Results from Chi square (χ^2) tests (realized by SPSS)

	External variables	Approx. Significance	Cramer's V
1	Electricity	0 (< α =0,05)	0,426
2	Water	0 (< α =0,05)	0,25
3	Heating	0 (< α =0,05)	0,30
4	Food	0 (< α =0,05)	0,42
5	Clothes	0 (< α =0,05)	0,46
6	Shoes	0 (< α =0,05)	0,58
7	Entertainment	0 (< α =0,05)	0,71
8	Fruit juice	0 (< α =0,05)	0,44
9	Coffee, tea	0 (< α =0,05)	0,44
10	Wine	0 (< α =0,05)	0,19
11	Alcoholic drinks	0 (< α =0,05)	0,75
12	Beer	0 (< α =0,05)	0,45
13	Bread	0 (< α =0,05)	0,13
14	Meat	0 (< α =0,05)	0,43
15	Salami	0 (< α =0,05)	0,52
16	Sausage	0 (< α =0,05)	0,28
17	Minced meat	0 (< α =0,05)	0,30
18	Fish	0 (< α =0,05)	0,32
19	Milk	0 (< α =0,05)	0,28
20	Yoghurt	0 (< α =0,05)	0,35
21	Cheese	0 (< α =0,05)	0,34
22	Yellow cheese	0 (< α =0,05)	0,48
23	Sunflower oil	0 (< α =0,05)	0,24
24	Margarine	0 (< α =0,05)	0,17
25	Chocolate	0 (< α =0,05)	0,48
26	Chocolate bars	0 (< α =0,05)	0,48
27	Biscuits, wafers	0 (< α =0,05)	0,38
28	Fruits	0 (< α =0,05)	0,35
29	Vegetables	0 (< α =0,05)	0,31
30	Cigarettes	0 (< α =0,05)	0,15
31	Washing powder	0 (< α =0,05)	0,45
32	Softeners	0 (< α =0,05)	0,45
33	Detergents	0 (< α =0,05)	0,31

data was gathered by the question of the type "When speaking about your personal consumption of ... , what are your expectations for the next year?". The options for answer are the following: "will increase (1); will remain the same (2); will switch to cheaper substitutes (3); will decrease the volume of consumption (4); will stop to consume that good/service (5); I don't buy this good/service". We transformed this scale into a dichotomous one for the sake of applying correctly the Chi square (χ^2) test (Съйкова, И., А. Стойкова-Къналиева, С. Съйкова, 2002, p. 115). The options for answer we aggregated as follows – the

first two options we combined into one and the rest of the options formed another one. In fact, we derived a dichotomous variable that includes two options: consumption will not decrease (1) and consumption will decrease or will include cheaper substitutes (2). We analyzed the consumers' expectations for 33 goods and services.

Before that we created a new variable – “cluster membership” which contains data about each respondent's membership – cluster 1, cluster 2, cluster 3, or cluster 4. The cluster membership is measured on the nominal scale.

In fact we tested the following hypothesis:

H_0 : *The cluster membership and the future changes of consumption of beer are independent.*

H_1 : *The future consumption of beer varies significantly among the clusters, i.e. the cluster membership and the future changes in consumption of beer are related.*

The results of the Chi square (χ^2) test allowed to assume H_1 and to reject H_0 . We can say that the expectations for future changes in consumption of beer varies significantly among cluster 1, cluster 2, cluster 3, and cluster 4. The strength of the relationship between the two variables is measured by Cramer's V (0,45), which indicates an average strength.

The Chi square (χ^2) test was performed for the rest 32 variables (Table 2). The null hypothesis (H_0) was rejected in all cases. In 24 product groups, average strength of relationship between cluster membership and expected changes in consumption were find ($0,3 \leq V \leq 0,7$). For two product groups (“alcoholic drinks” and “entertainment” Cramer's V is higher than 0,7, which indicates a strong relationship. The

strength of the relationship is weak ($V < 0,3$) for the rest 6 cases. Bearing in mind the results from the Chi square (χ^2) tests we can state that **the four cluster solution can be accepted as valid. In other words, the four clusters differ significantly, i.e. they are heterogeneous.**

4.2. Evaluation of clusters' homogeneity

In the previous section we evaluated clusters' heterogeneity and we derived the conclusion that the four clusters differ significantly one from another. Now we have to assess the “in-cluster” homogeneity, i.e. the homogeneity of objects (consumers) belonging to each cluster. A popular approach for evaluation of clusters' homogeneity is the comparison of each cluster's variance to the sample variance. Some authors recommend the so called F-ratio (Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg):

$$F_{jg} = \frac{\sigma^2_{(j,g)}}{\sigma^2_{(j)}}, \text{ where}$$

$\sigma^2_{(j,g)}$ is the variance of variable j within cluster g , while $\sigma^2_{(j)}$ is the sample variance of variable j within the sample. In an ideal situation, $F_{jg} < 1$ for all variables.

Table 3 presents the results from the comparison between each cluster's variance and the sample variance. The F-ratio is calculated for 11 key variables. We can derive the following conclusions:

- Cluster 1 is relatively homogeneous – for four of the key variables the F-ratio is greater than 1 but for rest of the variables it is lower.

TABLE 3 Evaluation of in-cluster homogeneity by F-ratio

Variables (j)	F - ratios (for each cluster)			
	$F_{(j,1)}$	$F_{(j,2)}$	$F_{(j,3)}$	$F_{(j,4)}$
Subjective assessment of the impact of economic and financial problems over Bulgaria	1,16	0,73	0,48	1,03
Influence of global financial crisis on household	0,72	0,38	0,55	0,56
Perceived harm of crisis on consumer behaviour	0,64	0,71	0,11	0,56
Income change	1,28	0,88	0,38	1,09
Expenditure change	1,30	0,72	0,82	1,43
I had to „take care for the penny“	1,77	1,17	0,60	0,78
I had to switch on cheaper goods	0,77	0,57	0,34	0,25
I deprived myself of some goods	0,53	0,54	0,43	0,45
I had to save more money for “difficult days”	0,42	0,47	0,41	0,37
I had to cut off some big expenditure	0,80	0,72	0,25	0,69
I had to „take care for the penny“	0,60	0,71	0,20	0,94

- Cluster 2 is homogeneous – only variable possesses variance greater than the sample variance, i.e. $F_{jg} > 1$.
- Cluster 3 is entirely homogeneous (if we restrict our analysis of homogeneity to the 11 key variables) – all F-ratios are below 1. This conclusion, however, may be misleading because if we look at the dendrogram (Fig. 2) we can see that the “height” of dendrogram for Cluster 3 is greater than the “heights” of the other clusters. This means that Cluster 3 has the lowest level of heterogeneity (among all clusters). Here Cluster 4 appears to be the most homogeneous because we derive our conclusions on the basis of 11 variables (not all possible variables).
- Cluster 4 is relatively homogeneous – for 3 key variables the F-ratio exceeds 1. For the rest of the variables the F-ratio is below 1

On the basis of the figures in Table 3 and the conclusion mentioned above we can summarize that the four clusters are relatively homogeneous, i.e. their “in-cluster” homogeneity is acceptable.

5. ANALYSIS OF CLUSTERS’ PROFILES

In this paper we offer a non-traditional approach of profiling the four clusters. Instead of presenting and commenting numerous figures, plots, and tables we applied a multidimensional scaling procedure and

drew positioning maps. This approach is easy to understand by the readers, saves space and (which is the most important) clearly presents the differences among clusters.

In Fig.3 we present the cluster profiles from the point of view of two basic changes in consumer behavior in times of economic crisis: switching to cheaper brands and deprivation of some goods and services. Each of these two variables is presented at 4 levels (extents): high, average, low, and “not at all”. The positioning map on Fig. 3 contains additional labels, added after the multidimensional procedure was run, i.e. these labels are not produced by the multidimensional scaling. We are talking about the clusters’ sizes (measured as proportions from the sample: K1 – 15%; K2 – 30%; K3 – 40%; K4 – 15%) and the clusters’ names (given by the author after a thorough analysis of the cluster profiles).

The distances between clusters on the positioning map indicate their dissimilarities/similarities. Clusters that are close together are more similar compared to clusters that are far from each other. The axes of the positioning map are composite dimensions along which the four clusters differ. Variables placed close to an axis may be viewed as indicators of the meaning of that axis. The variance explained by the vertical dimension (73.8%) and the variance explained by the horizontal dimension (26.2) indicate that the vertical dimension is more important in explaining clusters’ profiles. The lines that originate from the center of

FIGURE 3 Clusters’ sizes and profiles

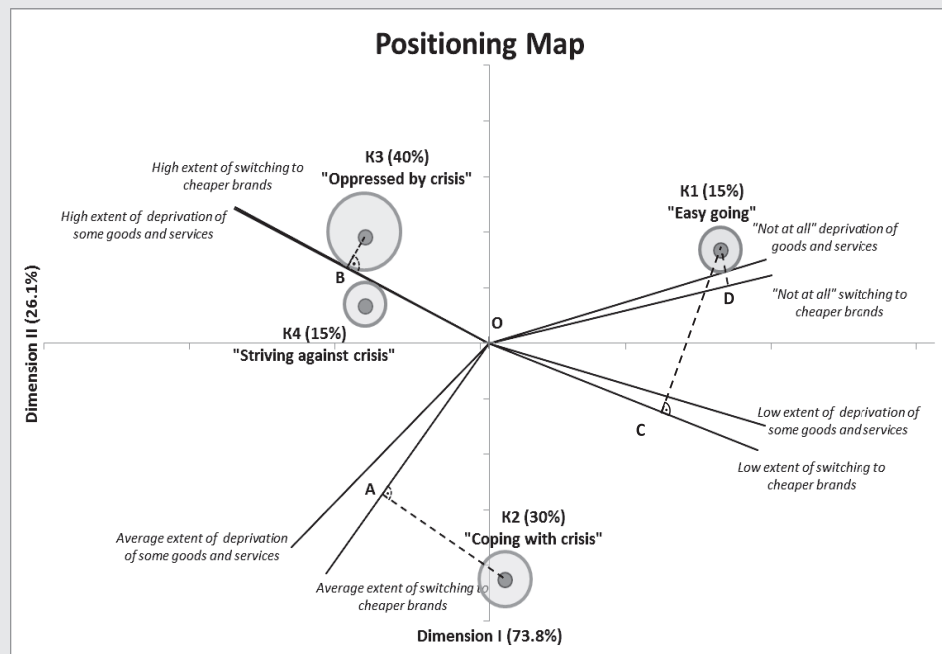
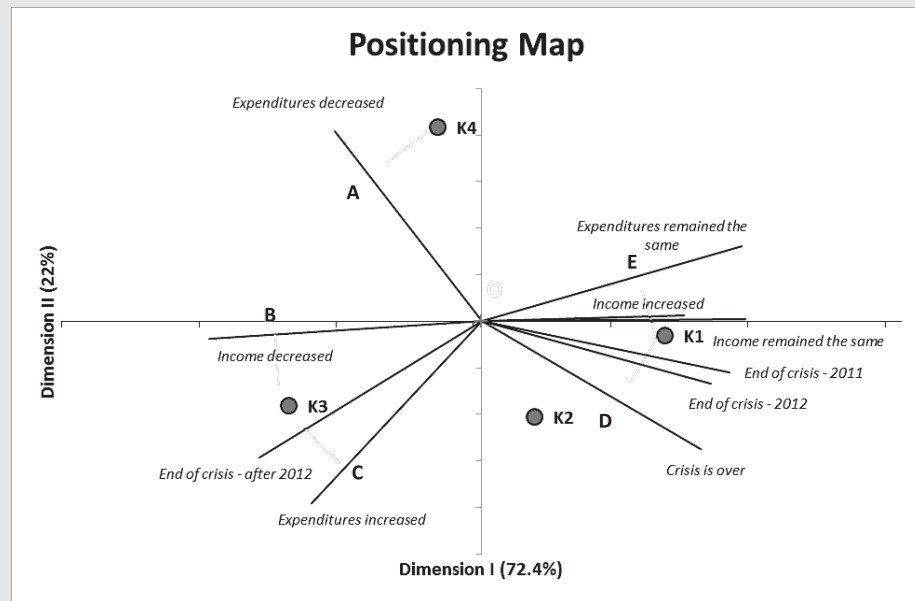


FIGURE 4 Clusters' profiles by changes of income and expenditures



the map and move away from that center express the direction in which a variable increases. The length of these lines indicates the amount of variance explained by the positioning map. In fact a longer line means a greater importance of the corresponding variable in differentiating among clusters. To assess a cluster on any variable, we can draw a perpendicular line from the cluster to any variable. The main principle of assessment is the following: the further a cluster is away from the center of the map (along the line of a variable) the higher is the proportion of customers given the corresponding answer. If we throw a look at Fig. 3 we can see that a differential characteristic of Cluster 1 (K1) is the high proportion of consumers who do not “switch to cheaper brands” (indicated by the length of line OD), while the differential characteristic of Cluster 3 (K3) is the very “high extent of switching to cheaper brands” (line OB).

The positioning map clearly shows that Cluster 2 (K2) has an “average extent of switching to cheaper brands” as well as an “average extent to deprivation from goods and services” in times of economic crisis. The fourth cluster (K4) is similar to cluster K3 but there is a difference – the propensity to “switching to cheaper brands” and to “deprive of goods and services” is not as severe as in cluster K3.

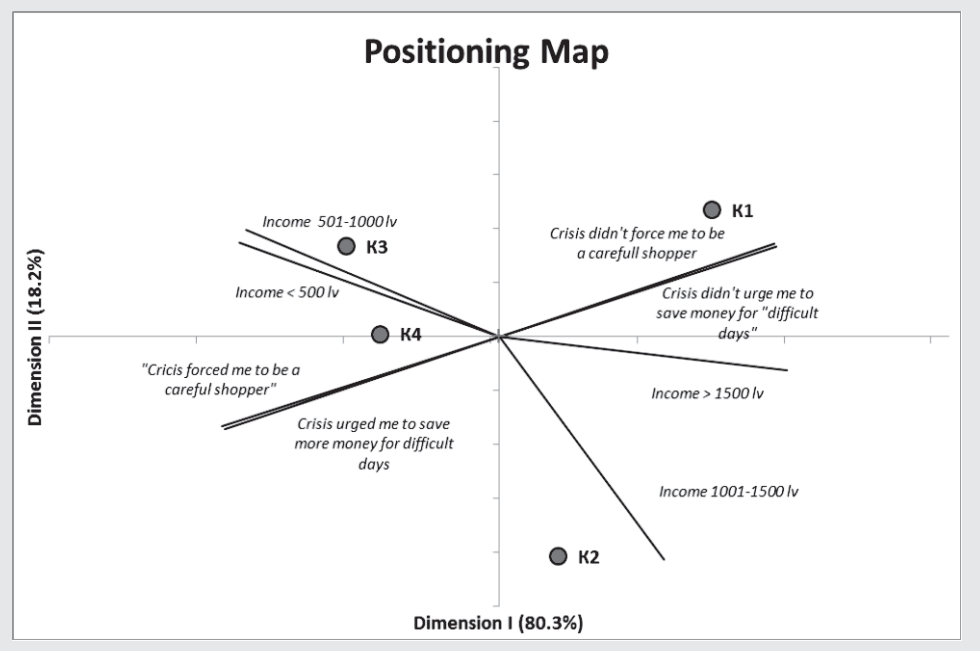
Figure 4 presents the clusters' similarities/dissimilarities from another point of view. This time we produced the positioning map by the data of different variables: (1) change of income in the period of economic crisis; (2) change of expenditures in the period

of economic crisis; (3) customers' expectations about crisis's end. We plotted a separate map in order to ease the visual perception of clusters' profiles. We could plot a single map but it would be overloaded with data and labels which would hamper the interpretation.

Fig. 4 clearly shows that Cluster K1 is living well in the time of the crisis. A great proportion of customers belonging to K1, declare that their expenditures remained the same as well as their income. It is curious to notice that some of the customers even declare that their income has increased since the beginning of the crisis. The proportion of these customers is about 4% from the sample. Cluster K1 is the most optimistic about crisis's end”. The prevailing opinion among customers belonging to cluster 1 is that the crisis will end in 2011 although there are customers who believe the crisis is already over as well customers who believe that the crisis will end in 2012.

Cluster K3 is more different (even opposite to some extent) compared to Cluster K1. The main characteristic of Cluster K3 is that customers belonging to that cluster are living in the most difficult situation – their expenditures increased while their income decreased during the period of the economic crisis. So the pessimistic attitude of cluster K3 (“crisis will end after 2012”) is easy to be explained. The characteristics of cluster K2 include: increase of expenditures in the period of the economic crisis: relatively optimistic view about crisis's end (compared to cluster K3) but not as optimistic as Cluster K1; decrease of income but not as significant as the income decrease in cluster K3.

FIGURE 5 Clusters' profiles by changes of consumer behavior and income



Cluster K4 declares that their expenditures decreased. Almost 20% of respondents belonging to that cluster say that their expenditures have decreased. This is the highest level among all clusters. But the analysis of the whole data set explained that fact: customers from Cluster K4 are trying to save as more money as they can "for difficult days". This is their strategy to manage with crisis. In fact the income level and the material possessions of people from Cluster K4 are similar to that of Cluster K3. Of course there are some differences – the income level in Cluster K4 is higher compared to the income level in Cluster K3 but not as high as the level of Cluster K1 and Cluster K2. The consumers in Cluster K4 are trying to save money in order to cope with future difficulties. Pursuing that goal they deprive themselves of goods and services they can afford. And here is the main difference between Cluster K3 and Cluster K4: the consumers in Cluster K3 are too poor to save money while the consumers belonging to Cluster K4 a little bit wealthier and can afford to "save money" for difficult days.

The positioning map presented at Fig. 5 provides logical information and a basis for logical conclusion concerning clusters' profiles. We can see that Cluster K1 is the wealthiest cluster among all – a great proportion of consumers belonging to that cluster declare a monthly income over 1500 lv. Also the crisis didn't force these consumers to be careful shoppers neither urged them to save money for "difficult days". Cluster K2 is not as wealthy as Cluster K1 but the consumers in that cluster declare a higher income compared to

the rest of the clusters – K3 and K4. A substantial proportion of consumers belonging to cluster K2 declare a monthly income between 1001 and 1500 lv.

The profile of cluster K4 is added by the important fact that a substantial proportion of consumers (32%) declare a monthly income below 500 lv. It is important to point out that over 74% of consumers in that cluster declare a monthly income below 1000 lv. Then it seems logical the other conclusion concerning cluster K3 – the crisis forced the consumers to be careful shoppers.

As plotted on the positioning map (Fig. 5) cluster K4 is suffering in the period of crisis but not as much as consumers belonging to cluster K3. The consumers from Cluster K4 have a little bit higher income than consumers belonging to K3. At the same time, they try to shop carefully and to save money for difficult days. In fact, the consumers in cluster K4 are less wealthy than consumers in clusters K1 and K2.

5. CONCLUSION

In our analysis, we defined four clusters (market segments) from the point of view of consumer behavior in times of the economic crisis. Cluster K1 is passing through the crisis with ease and without troubles. The income of consumers in that cluster is high and these people did not change their consumer behavior significantly during the period of economic crisis. They neither switch to cheaper brands, nor deprive them-

selves of goods and services. Their income and their expenditures are relatively steady. Some of them even declare that their income has increased since the beginning of the economic crisis. These consumers are very optimistic about the end of the crisis – a great proportion of them believe that the crisis is already over or it will be over by the end of 2011. We called Cluster K1 “Easy going”. The proportion of that cluster is 15%.

The consumers belonging to Cluster K2 declare an average extent of switching to cheaper brands and deprivation of goods and services. Their income is relatively high, but not as high as the income of consumers from Cluster K1. These people changed their consumer behavior slightly in the period of the crisis. In fact they live without serious troubles and deprivations. We called that cluster “Coping with crisis”. The proportion of Cluster K2 is 30% from the sample.

Consumers belonging to Cluster K3 are in the most difficult situation: their income is very low, so is their optimism about crisis’s ending. The economic crisis has put the consumer in Cluster K3 in a very

difficult situation – their income has decreased and their expenditures have increased since the beginning of the crisis. They desperately try to react to economic crisis by such change of their consumer behavior as “a high extent of switching to cheaper brands” and even “deprivation of some goods and services”. These consumers are very pessimistic about crisis’s end – they believe the crisis is here to stay. Cluster K3 is the biggest cluster among all – its proportion is 40%. We named this cluster “Oppressed by crisis”.

Consumers in Cluster K4 receive a lower income compared to clusters K1 and K2 but higher compared to Cluster K3. These people have adopted a consumer behavior of “switching to cheaper brands” and “deprivation of goods and services”. They are also careful shoppers. They declare that their expenditures have decreased since the beginning of the crisis. This is due to their attempt to protect from worsening of economic conditions by saving money for “difficult days. Their resources are scarce and they save some money with great sacrifices. We named this cluster “Striving against crisis”. Its proportion is 15%.

References:

1. Aldenderfer, M.S., Blashfield, R.K., (1984) *Cluster Analysis*, London, Sage Publications.
2. Bacher, J., (2002) *Cluster Analysis*, University Erlangen -Nuremberg.
3. Katrandjiev, Hr., “Changes of Consumer Behaviour In Times of Economic Crisis – Empirical Study From Bulgaria”, *Regionalni Razvoj i Demografski Tokovi Zemalja Jugoistočne Evrope*, Niš, 2011, pp.497-507.
4. Lehrstuhl für Marketing, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, PSE.4120, 39016 Magdeburg.
5. www.clustan.com.
6. Катранджиев, Хр., (2005) Сегментиране на телевизионната аудитория на основа на зрителските навици, УНСС, докторска дисертация, 2005.
7. Съйкова, И., А. Стойкова-Къналиева, С. Съйкова, (2002) Статистическо изследване на зависимости, С., УИ “Стопанство”.

Rezime:

Tipologija ponašanja potrošača u vreme ekonomske krize – Studija segmentacije iz Bugarske

Hristo Katrandjiev

Rad prikazuje drugi deo rezultata istraživanja tržišta zasnovanog na anketiranju bugarskih domaćinstava. U prvom delu rada autor analizira promene u ponašanju potrošača u vreme ekonomske krize u Bugarskoj. Ovde autor prikazuje tržišnu segmentaciju iz ugla promena u ponašanju potrošača u vreme ekonomske krize. Četiri segmenta (klastera) je otkriveno i opisano. Sličnosti i razlike između

klastera su prezentovane kroz tehniku multidimenzionalnog skaliranja (MDS). Istraživački projekat je planiran, organizovan i ostvaren u okviru istraživačkog projekta Univerziteta za nacionalnu i svetsku ekonomiju iz Sofije u Bugarskoj.

Ključne reči: ponašanje potrošača, ekonomska kriza, tržišna segmentacija, analiza klastera

Contact:

Hristo Katrandjiev, PhD

Associated Professor

University of World and National Economy, Sofia, Bulgaria

Department "Marketing and Strategic Planning"

e-mail:hristokat@abv.bg



Integrirane marketing komunikacije sportskih organizacija

Milan Gašović

Apstrakt: Integrirane marketing komunikacije predstavljaju objedinjene marketinške i komunikacione aktivnosti organizacija. Sportske organizacije imaju naglašenu potrebu za efektivnim komuniciranjem sa svojim okruženjem (publikom, medijima, oglašivačima, sponzorima i ostalim subjektima zainteresovanim za njihovu ponudu). Elementi integriranih marketing komunikacija su: oglašavanje; lična prodaja; unapređenje prodaje; publicitet; odnosi sa javnošću; direktni marketing; Internet komuniciranje, itd. Svaki od navedenih elemenata poseduje neke specifičnosti koje moraju razumeti marketing specijalisti u sportskim organizacijama.

Ključne reči: integrirane marketing komunikacije, sportske organizacije

UVOD

Svi tipovi organizacija imaju naglašene potrebe i, nadasve, interese da komuniciraju sa subjektima iz svog okruženja. Pod komunikacijama se podrazumevaju one aktivnosti čiji je cilj da se utiče na okruženje, odnosno da se, u krajnjoj liniji, unaprede efekti funkcionisanja zbog koga su, uostalom, i formirane date organizacije. Osnovna podela komunikacija jeste na masovne (bezlične) i lične. Masovne komunikacije su usmerene prema širokom auditorijumu, dok su lične usmerene ka jednoj ili grupi osoba. Vrste masovnih komunikacija su: oglašavanje (propaganda); unapređenje prodaje i publicitet i odnosi sa javnošću. U lične komunikacije spada, pre svega lična prodaja, kao i nove forme komunikacije, kao što su direktni marketing i Internet komuniciranje. U literaturi iz oblasti marketinga se navodi još jedan element iz komunikacionog miksa, pod nazivom „događaji/iskustva“.

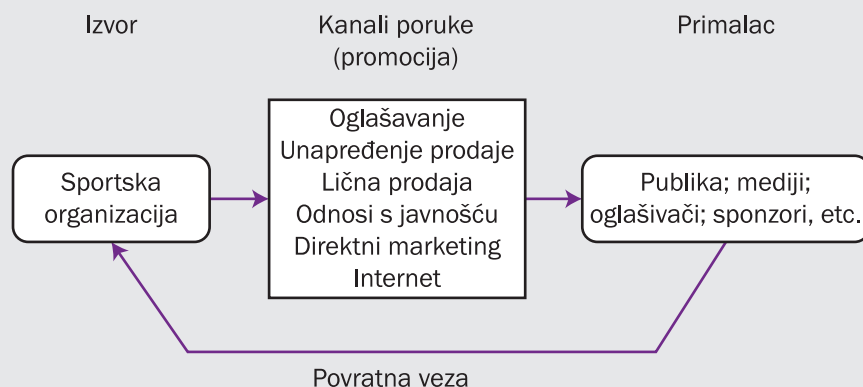
Sportske organizacije svih tipova i veličina, ne mogu zamisliti svoje funkcionisanje bez efektivnog komuniciranja sa ciljnim auditorijumom (publika; mediji; oglašivači; sponzori; ostala javnost). Sistem komuniciranja sportske organizacije sa njenim auditorijumom i širom javnosti se može videti na slici br.1.

Postoje četiri glavna modela uz pomoć kojih se analiziraju reakcije ciljnog auditorijuma na komunikacione poruke. To su: AIDA; hijerarhija efekata; usvajanje inovacija; obrada/procesuiranje informacija. Svaki od ovih modela razmatra komuniciranje iz različitih uglova i svaki ima drugačiju primenu. Marketing specijalisti zaposleni u sportskim organizacijama i u specijalizovanim agencijama za oglašavanje, čije usluge koristi veliki broj datih sportskih subjekata, moraju poznavati i razumeti navedene modele, kako bi uspešno procenjivali neki komunikacioni program.

Ono što je zajedničko svim modelima jeste činjenica da primaoci poruka prolaze kroz tri glavne faze u reagovanju na komunikacije i to: kognitivnu; afektivnu i fazu ponašanja. Kognitivna faza obuhvata područje u kome primaoci poruka uče o ponudi i postaju svesni njenog postojanja. Afektivna faza je ona u kojoj primaoci poruka razvijaju osećanja za ponudu. Faza ponašanja odlikuje se time šta će se sa prihvatanjem ponude dogoditi ili se neće dogoditi.

Poslednjih decenija sportske organizacije sve više koriste tzv. integrirane marketing komunikacije, koje na konceptualan način objedinjuju različite komunikacione elemente ili aktivnosti. Tako se postiže sinerget-

SLIKA 1. Sistem komuniciranja sportske organizacije sa auditorijumom i širom javnosti



PRILAGOĐENO PREMA: Kotler, 2006, str.539, sl.17.2.

ski efekat u čitavom komunikacionom naporu, kao pretpostavci za realizovanje komunikacionih ciljeva.

1. PRIRODA INTEGRISANIH MARKETING KOMUNIKACIJA

Američka asocijacija agencija za oglašavanje definiše integrisano marketing komunikacije kao „koncept marketing komuniciranja koji prepoznaje dodatnu vrednost sveobuhvatnog pristupa i koji vrši evaluaciju strategijskih uloga različitih komunikacionih elemenata (oglašavanje; unapređenje prodaje; direktni marketing; odnosi s javnošću -PR, itd), kako bi se njihovom kombinacijom obezbedio jasan, konzistentan i maksimalan uticaj“ (Schultz, 1993, str. 17).

Primena marketing komuniciranja organizacija se može uočiti već početkom XX veka, a glavna raspoloživa sredstva su bila iz domena mas-medija- radio i novine. Kasnije se tom medijskom miksu dodaje televizija, kao i oglašavanje na otvorenom prostoru (bilbordi). Agencije za oglašavanje su se, pretežno, bavile kreiranjem publiciteta za različite tipove organizacija, primenjujući navedena sredstva masovne komunikacije. Odnosi sa javnošću (engl. Public Relations) razvili su se tek sa napretkom žurnalizma kao posebne discipline. Druge komunikacione aktivnosti, kao što su unapređenje prodaje, direktni marketing i Internet komuniciranje, razvijaju se, takođe, kao nezavisni elementi. Rezultat navedenih dešavanja jeste formiranje odeljenja koja su se bavila pojedinačnim komunikacionim aktivnostima, nezavisno od drugih. Do danas, mnoge organizacije i dalje tretiraju svaku od navedenih aktivnosti kao nezavisnu. Neke sportske organizacije prave slične greške, iako su ra-

zlozi za integrisani pristup komunikacijama sasvim jasni i ubedljivi. Naime, kroz proces komuniciranja, sportske organizacije nastoje da, nešto saopšte javnosti. To, npr, može biti prosto nuđenje popusta u ceni (dve karte po ceni za jednu), ili savet o tome gde se nešto može videti (oglašavanje lokacije neke utakmice). Ali, u svakoj od navedenih aktivnosti neophodno je da je poruke konzistentna, te da su svi koji su uključeni u komunikacione aktivnosti, toga svesni. Kognitivna disonanca nastaje kontradiktornom interpretacijom poruka iz iste sportske organizacije, od strane različitih pojedinaca. Cilj integrisanih marketing komunikacija jeste minimalizacija kognitivne disonance, uz prenos poruke sportskom auditoriju na što efikasniji način. Realizovanje navedenog cilja ima za pretpostavku razumevanje instrumenata koji su na raspolaganju marketing specijalistima što se, kada je u pitanju marketing komuniciranje, odnosi na komunikacioni miks.

2. KOMUNIKACIONI MIKS

Pod komunikacionim miksom se podrazumeva davanje različitog značaja nekom od elemenata komuniciranja: oglašavanje, unapređenje prodaje, lična prodaja, odnosi s javnošću, direktni marketing i Internet. Oslanjajući se na portfolio različitih elemenata, marketing specijalisti u sportskim organizacijama moraju definisati komunikacionu strategiju koja pretpostavlja kontinuirano integrisanje programa i metoda komuniciranja i specijalizovanog miksa medija, u cilju prezentacije sportske organizacije i njene ponude zainteresovanim kupcima. Dakle, sportskim organizacijama u njihovim komunikacijama sa javnošću je

potrebna konzistentnost, jasnost i maksimalni uticaj. Bez obzira na to što postoje brojni načini predstavljanja sportskom auditorijumu, javlja se problem kako će marketing specijalisti koordinirati te različite tehnike komuniciranja, sa ciljem da se kaže ono što se želi i da to neko čuje.

Osnovna funkcija komunikacione strategije jeste prezentacija sportske ponude koja će zadovoljiti određene potrebe zainteresovanih činilaca na sportskom tržištu. Pored navedenog, postoje i drugi ciljevi kao što su (Gašović, 2009, str. 144-145):

- Izgradnja dobrih odnosa sa okruženjem;
- Kreiranje poželjne „slike“ u sportskom auditorijumu;
- Brižljivo kreiranje identiteta i imidža sportske organizacije, trenutnog tima i glavnih igrača (zvezda), kao i osobenog stila igre, ponašanje igrača, trenera i uprave;
- Promocija novih igrača, trenera i tima za nastupajuću sezonu.

Pri tome se podrazumeva da je komunikaciona strategija samo deo marketing strategije sportskih organizacija.

2.1. Oglašavanje

Oglašavanje je najvidljiviji deo komunikacionih aktivnosti. To je bezlična i plaćena forma komuniciranja, kojom se poruke upućuju znatno širem delu javnosti nego što je sam sportski auditorijum. Uprkos važnosti koju oglašavanje ima kao oblik komunikacije, sportske organizacije su, do sada, više koristile publicitet i PR u komunikaciji sa sportskim auditorijumom i ostalim delom javnosti.

Međutim, sportske organizacije, pogotovu one rekreativnog karaktera (sportsko rekreacioni centri; fitness klubovi; škole za sportsku obuku), zatim sportske institucije (visoke škole i fakulteti za sport; sportski savezi; olimpijski komitet; ministarstvo za sport itd.), oglašavaju pružanje svojih usluga i informišu javnost o svojim aktivnostima. Sportske institucije, kao što su nacionalni sportski savezi, Ministarstvo za sport i olimpijski komitet se povremeno oglašavaju putem pisanih i elektronskih medija, kao i Interneta, sa ciljem da se obrate javnosti radi popularizacije nekog sporta ili sponzora. Sportske škole, obično u vlasništvu bivših, nekada poznatih sportista, oglašavaju usluge stručne edukacije (škole plivanja, tenisa, fudbala itd.), najčešće u sportskoj štampi, sportskim TV kanalima itd. Povremeno, sportski klubovi oglašavaju

prodaju ulaznica za sportska nadmetanja, nudeći, pri tome, razne popuste i beneficije.

Sportsko oglašavanje, ima, dakle, važnu ulogu u procesu donošenja odluka posetilaca, jer se uz njegovu pomoć može kreirati svest o postojanju neke sportske organizacije, tima, sportske marke, izgraditi imidž, pružiti informacije potrebne za donošenje odluka i uticati na ponašanje aktera sportskih događaja. Oglašavanjem se pokušava izgraditi imidž o onome što nude sportske organizacije, polazeći od sportskog doživljaja, pa sve do sportske marke. Prethodno je ukazano da je ono što je zajedničko svim zainteresovanim činionicima za sportsku ponudu, upravo sportski doživljaj.

Sportsko oglašavanje se može podeliti na dva glavna tipa:

- Oglašavanje sportskih organizacija, klubova i sportista pojedinaca, i
- Oglašavanje sportskih događaja.

Oglašavanje sportskih organizacija, klubova ili sportista pojedinaca ima za cilj da kreira svest ljudi o postojanju te organizacije, kluba ili sportiste, kao i njihov poželjan imidž u javnosti, a pogotovo među sportskim auditorijumom. Oglašavanjem sportskih događaja nastoji se da se putem poruka i oglasa plasiraju informacije o tim događajima.

Na poslovima oglašavanja rade marketing specijalisti iz samih sportskih organizacija, ili te poslove obavljaju neke eksterne agencije za oglašavanje. Postupci kreiranja oglašivačkih kampanja sa sastoje od niza koraka koji će se razlikovati po specifičnim detaljima, u zavisnosti od vrste sporta. Neki od koraka mogu biti:

- Identifikovanje cilja - ukoliko se teži uspostavljanju efikasnog komuniciranja, mora se u potpunosti utvrditi ciljno tržište, odnosno sportski auditorijum;
- Definisavanje cilja – cilj oglašivačke kampanje može se iskazati u okviru kvantifikujućih pojmova, kao što je npr. prodaja ulaznica. Takođe, može se iskazati i u okviru komunikacionih pojmova kao što su kreiranje poželjnog imidža i svesti o sportskoj organizaciji i njenim mogućnostima da kreira takve sportske događaje koji će biti doživljaji za publiku i ostale zainteresovana činioce za njenu sportsku ponudu;
- Odluke o predmetu kampanje – nekim aspektima sportske ponude, marketing specijalisti mogu dati poseban značaj (npr. novom stilu igre; igračima

zvezdama; novim pojačanjima; novim uslugama; novom komforu sedišta itd.);

- Određivanje visine budžeta – sve odluke o oglašavanju razmatraju se na osnovu raspoloživih sredstava. Idealan model za određivanje visine budžeta je poznat kao „cilj/zadatak“, pri čemu se novac dodeljuje u skladu sa onim što treba uraditi da bi se dostigli željeni ciljevi;
- Planiranje medija – biraju se oni mediji koji će omogućiti da najvažniji deo ciljnog tržišta i sportskog auditorijuma vidi, čuje ili pročita oglase ili poruke;
- Kreiranje kampanje – za osmišljavanje željene poruke koriste se crteži, panoi, slogani, spotovi itd., što zavisi od izabranih medija;
- Primena – terminiranje (pravo vreme) je veoma značajno za uspeh svake komunikacione kampanje; i
- Kontrola – čitav proces se mora kontrolisati da bi se obezbedilo da prava poruka stigne na pravo odredište, što će potom, rezultirati većom zainteresovanošću za sportsku ponudu.

2.1.1. Sredstva oglašavanja

Od posebne važnosti je kreiranje delotvornog miksa medija, kako bi se sportskom auditorijumu prenele željene poruke, uz najmanje troškove. Izbor medija ili prenosnika oglasa ili poruka, tesno je vezan za donošenje odluka o ciljevima, sredstvima i kreiranju tih poruka. Radi se o jedinstvenom stvaralačkom poduhvatu potrebnom za podsticanje zainteresovanih strana za ponudu sportske organizacije. U tom cilju se koriste sledeći mediji:

- Štampa - poruke i oglasi u novinama i časopisima koje čitaju pripadnici sportskog auditorijuma;
- Radio – radio oglasi, radio spotovi, radio prenosi, radio žurnali itd.;
- TV – TV spotovi, oglasi, kajroni, telopi, propagandne reportaže, TV filmovi itd.;
- Suveniri - zastavice, značke, olovke, drugi pokloni sa markom i/ili znakom (grbom) sportske organizacije;
- Direktna pošta – informativna pisma pomoću kojih se upućuju poruke zainteresovanim za ponudu sportske organizacije;
- Sporedna sredstva javnog informisanja – poster, plakati, bilbordi, panoi, transparenti itd.;
- Internet – kreiranje sopstvenog sajta sportskih organizacija putem koga je moguća interaktivna komunikacija sa navijačima i ostalim zainteresovanim za sportsku ponudu.

Prednost oglašavanja kao elementa komunikacionog miksa je mogućnost da poruka istovremeno stigne do velikog broja ljudi. Takođe, oglašavanje ima sposobnost da publici prenese poruke zasnovane na slici, što se postiže primenom i kombinovanjem vizuelnih, audio, pisanih i na priči zasnovanih stimulansa, pri čemu se svaki od njih, kasnije, može upotrebiti kao "okidač" za prepoznavanje i prisećanje, ili kao element pojačavanja efekata, nakon što je izazvano podsećanje. Tako, na primer, televizijske poruke i spotovi za fudbalske utakmice, mogu koristiti neku popularnu pesmu, sliku utakmice i glas koji ističe njihove vrednosti. Svaki od navedenih elemenata može se, dalje, koristiti kao okidač sa ciljem da se vrati određeni fudbalski kod u memoriju, kakvo je, na primer slušanje originalne pesme na radiju. Međutim, neće se vratiti samo sećanje na utakmicu, već će se, takođe, vratiti sva sećanja koja su povezana sa tom porukom.

Glavni nedostatak oglašavanja, pored njegove cene, leži u prirodi same masovne komunikacije. Upravo, zbog toga što nije individualizovana, ona ne nudi priliku za efikasnu i trenutnu povratnu reakciju ili interakciju, a to je od velike važnosti za organizatore sportskih nadmetanja. Sportske manifestacije imaju, pretežno, kratko trajanje i kratko vreme za pripreme, pa se bilo koja greška u oglašavanju, teško može korigovati pre nego što se dogodi manifestacija. Drugi nedostatak se tiče samo televizije i radija kao sredstava oglašavanja i odnosi se na reakcije publike. Kada se propagandni spot ili oglas pojavi na navedenim medijima, mnogi slušaoci i gledaoci će, možda, odmah promeniti kanal da bi to izbegli. Međutim, ukoliko je poruka dobra, ljudi će je slušati ili gledati, jer je zabavna. Treći nedostatak oglašavanja se odnosi na tzv. zbrku, što je izraz za preveliki broj poruka koje se prezentiraju potencijalnim gledaocima. To se dešava u pisanim, radio/televizijskim i spoljnim medijima, što predstavlja, pojedinačno, najštetniji element u mnogim komunikacionim kampanjama. Preterano isticanje bilborda u kombinaciji sa televizijskim/ radio prenosom manifestacija, korišćenje elemenata kao što su pokretne poruke na televiziji, obično u dnu ekrana tokom nekog prenosa, može kod gledalaca da izazove zbrku. Neki istraživači (Pope, Turco, 2001, str. 109) oglašavanja na otvorenom prostoru, prilikom sportskih manifestacija, došli su do zaključka da oglase uočava većina prisutnih. Što je još važnije, istom studijom je utvrđeno da 70% gledalaca može trenutno da identifikuju oglase, te da je najbolja lokacija za takvo oglašavanje na mestima koja su deo igre (na odeći, opremi, terenu).

2.2. Unapređenje prodaje

Unapređenje prodaje je skup aktivnosti koje marketing specijalisti sprovode kako bi direktno stimulisali prodaju, putem nuđenja posebnih vrednosti kupcima, kao i davanjem podsticaja prodajnom osoblju. Činjenica da unapređenje prodaje, doprinosi trenutnoj prodaji, ukazuje na dve važne stvari. Prvo, glavna prednost unapređenja prodaje je ta da su njegovi efekti lako i direktno merljivi kroz obim prodaje, ta da je, stoga, najprikladniji element komuniciranja.

Glavne tehnike unapređenja prodaje koje stoje na raspolaganju marketing specijalistima u sportskim organizacijama obuhvataju: davanje uzoraka, kupone, premije, lutriju, takmičenja itd. Kada su u pitanju sportske manifestacije, nuđenje uzoraka, u stvari je nuđenje besplatnih ulaznica. Ovakva ponuda, obično je jeftina, jer te ulaznice proizilaze od postojećeg viška kapaciteta u sportskoj hali ili stadionu. Međutim, neophodno je svesti na minimum procenat kapaciteta koji se namenjuje za navedene svrhe. To je posebno važno zbog rizika da se mogu otuđiti postojeći posetioci koji su platili karte. Sedišta za neku utakmicu su lako rasporediva, u smislu da samo jedna osoba može sedeti na jednom sedištu. Još jedan kriterijum je u ovakvim slučajevima važan: naredna manifestacija mora se dogoditi, vrlo brzo, nakon što su ponudene besplatne ulaznice, jer na toj manifestaciji treba povećati prodaju. Naime, ograničen broj besplatnih ulaznica će "povući" prodaju glavnog paketa ulaznica. Besplatne ulaznice se mogu nuditi na različite načine: putem pošte, preko oglašivača ili sponzora, preko neke agencije i sl.

Emitovanje kupona je čest metod unapređenja prodaje u SAD i nekim delovima Evrope (Kotler, Keller, 2006, str. 556). Ova tehnika podrazumeva da se u novine ili direktnu poštu ubace kuponi koje će zainteresovani pojedinci upotrebiti za kupovinu ulaznica sa popustom. Prenosioci, u koje se mogu staviti kuponi za sportske manifestacije, mogu biti dadaci novina namenjenih zabavi, sportski zabavni časopisi, kao i direktne pošiljke potencijalnim posetiocima. Primena ove tehnike je vrlo ograničena kada su u pitanju sportske manifestacije, ali ima mogućnost daljeg razvoja. Slično kuponima, premije nude posetiocima posebnu vrednost. Tokom manifestacija posetiocima se može ponuditi besplatna kapa, majica ili lopta. Ograničavajući faktor, kada su u pitanju premije su troškovi. Naime, nije lako obezbediti nešto što je za posetioce vredno, a istovremeno i jeftino. Marketing specijalisti u sportskim organizacijama se moraju ozbiljno posvetiti dogovorima sa sponzorima, tokom kojih će se utvrditi prikladne ponude za premije.

Organizatori sportskih manifestacija se mogu odlučiti da organizuju izvlačenje lutrije ili neko takmičenje. U slučaju takmičenja, učesnici se nadmeću u veštinama kako bi osvojili neku nagradu. U slučaju lutrije do izražaja dolazi sreća pri izvlačenju. Namera marketing specijalista pri sprovođenju ovih takmičenja jeste da se kreira svest o određenom sportskom događaju, sportskoj marki itd. Zato je potrebno da takvo nadmetanje sadrži neku aktivnost koja je relevantna za aktivnost manifestacije. Na primer, organizatori fudbalske utakmice mogu organizovati takmičenje u šutiranju lopte u pauzama utakmice.

2.3. Publicitet i odnosi sa javnošću

Publicitet „pokriva“ sferu komuniciranja sa sportskim tržištem, odnosno sportskim auditorijumom, putem novinskih tekstova ili filmova. Urednički prostor i vreme se ne zakupljuje i stoga ovakav oglas ima veću težinu od plaćenih oglasa. Kada su u pitanju komunikacione aktivnosti sportskih organizacija, publicitet se razmatra kao deo odnosa sa javnošću. U takvoj kompleksnoj aktivnosti kao što je sport, sportske organizacije, klubovi ili sportisti pojedinci zavise od sportskog auditorijuma, pa je intenzivna komunikacija sa medijima od vitalnog značaja za njihov uspeh.

Uz publicitet ide atmosfera nezavisnosti, jer je reč o informacijama koje potiču od „treće strane“, a ne o plaćenim oglasima. Prednost publiciteta kao oblika komuniciranja je u tome što se željene poruke mogu uputiti velikom sportskom auditorijumu, za delić cene plaćenog oglasa. Marketing specijalistima u sportskim organizacijama publicitet donosi i probleme, jer stvar nije više pod njihovom kontrolom. Delovi poruka se mogu izostaviti ili pretrpeti izmene, kako bi one bile u skladu sa željama urednika. Osim toga, na elektronskim medijima, poruke se mogu pojavljivati u određeno vreme, što nije uvek i vreme u kome se postiže najjači efekat na ciljno tržište.

Odnosi sa javnošću (Public Relations) predstavljaju planirane i organizovane odnose sportske organizacije ili sportista pojedinaca sa okruženjem. Usklađivanje delovanja sportskih organizacija sa interesovanjem javnosti može, u početku, izgledati kao plaćena i sračunata aktivnost. Međutim, mnoge sportske organizacije propuste da shvate koliko su njihove aktivnosti značajne i povezane sa stavovima i najboljim interesima javnosti. Na primer, neka sportska organizacija može imati stavove prema konzumiranju alkohola i duvana ili razvoja omladinskog sporta, koji su potpuno konzistentni sa generalnom politikom zdravlja i blagostanja date društvene zajednice. Ukoliko sportske organizacije propuste da uoče ovu konzistentnost,

one dopuštaju svojim konkurentima moguće komercijalne prednosti i svojom greškom uskraćuju javnosti relevantne informacije o svojim aktivnostima.

Prema tome, trebalo bi da je očigledno da su odnosi sa javnošću uključeni u identifikovanje potencijalnih percepcija ljudi i problema u vezi sa tim. To je, takođe, opšti problem svih integrisanih komunikacionih aktivnosti. Neki autori smatraju da se odnosi sa javnošću mogu razmatrati kroz proces koji se sastoji iz četiri faze:

- definisanje problema,
- planiranje programa,
- preduzimanje akcija ili komuniciranje, i
- procena.

Ustanovljavanje komunikacija kojima se kreiraju pozitivni stavovi javnosti prema aktivnostima sportske organizacije je faza u odnosima sa javnošću koja uključuje sve relevantne ciljne grupe, a ne samo, generalno posmatrano, javnost. Na taj način se mogu uključiti: zaposleni u sportskoj organizaciji, sami sportisti i treneri, akcionari, ciljna publika, oglašivači, sponzori, posredničke agencije koje pružaju za sport vezane proizvode i usluge itd. Sredstva koja se koriste za komuniciranje sa navedenim grupama mogu biti različita i ne treba se oslanjati samo na saopštenja putem štampe. Sa navijačima, zaposlenima i akcionarima sportske organizacije se može, između ostalog, komunicirati preko pisanih obaveštenja i saopštenja, dok se široj publici može obraćati putem linija sa povratnim informacijama, Interneta i drugih instrumenata. Čar odnosa sa javnošću jeste u tome što su dopuštene mnoge kreativne tehnike, koje uvek nude nove pristupe. Sportske organizacije u zavisnosti od vrste sporta, veličine, tipa vlasništva itd., će na različite načine organizovati svoje odnose sa javnošću. Neki od njih će imati svoje kadrove za PR. Druge sportske organizacije će koristiti usluge neke specijalizovane PR agencije ili agencije za oglašavanje koje pružaju celokupan miks komunikacionih usluga.

Razvijanje odnosa sa javnošću u okviru sportske organizacije je pravilan izbor za manje sportske organizacije. To pruža neke prednosti, jer u sportskoj organizaciji postoje osobe zadužene za komunikaciju sa novinarima. Specijalizovane sportske agencije za odnose sa javnošću su u prednosti, jer imaju dobro razvijene kontakte sa sportskom štampom i sa sportskim urednicima važnih časopisa i dnevnih novina. One takođe, imaju značajnu ulogu i u organizovanju sportskih događaja. Agencije koje pružaju kompletne komunikacione usluge, imaju tu prednost što mogu da povežu PR sa ostalim promocijskim aktivnostima,

a takođe imaju i niz olakšica u istraživanjima vezanim za sport.

Za svaki od pristupa sportskih organizacija u vezi sa odnosima sa javnošću, PR menadžeri će sprovoditi iste osnovne aktivnosti:

- izgrađivanje dobrih odnosa sa predstavnicima medija - štampanih, radija i televizije,
- obezbeđivanje propagandnih materijala i sredstava,
- kreiranje udruženih komunikacija, i
- korišćenje sportskih događaja.

Razvijanje i održavanje dobrih odnosa sa sportskom i ostalom štampom koja ima sportske rubrike je jedna od ključnih aktivnosti odnosa sa javnošću. To mora da se obavlja tokom cele godine, a ne samo u toku takmičarske sezone. Sportske organizacije su karakteristične po tome što kontinuirano organizuju sportske događaje; što se takmiče na visoko konkurentnom sportskom tržištu sa neizvesnim ishodom sportskih nadmetanja, pa su im, stoga, veze sa štampom, veoma značajne.

Glavni ciljevi koje stručnjaci za PR moraju sprovoditi su:

- informisanje,
- kontaktiranje,
- usluge, i
- obezbeđivanje propagandnih materijala.

Novinari i urednici, takođe, moraju biti obaveštavani o svim važnim aktivnostima u sportskoj organizaciji. Dobre lične odnose je nužno obezbeđivati kontinuiranim kontaktima sa glavnim sportskim urednicima štampanih i elektronskih medija.

PR agencije i ostale sportske marketing agencije se moraju potruditi da pruže efikasne usluge novinarima, fotoreporterima ili snimateljima koji žele nešto snimiti (na primer trening ekipe) ili intervju sa trenerom i glavnim igračima. PR agencije će raditi na tome da kreiraju i da obezbede propagandne materijale (prospekte, fotografije, video snimke itd.). Prethodno navedene su samo neke od aktivnosti koje će PR menadžeri preduzimati da bi neki novinar pisao o sportskoj organizaciji, a ne o njenim konkurentima. To zahteva pažljivu selekciju odabranih urednika.

Kada je sport u pitanju, odnosi sa javnošću, prvenstveno sportskom, ne uključuju samo animiranje novinara i urednika štampanih i elektronskih medija, već i brze akcije. To se postiže obezbeđivanjem propagandnog materijala i saopštenja namenjenih medijima, sa namerom da oni to iskoriste za objavljivanje putem izveštaja, sportskih vesti, uvodnika, članaka,

itd. Službe za sportski PR, imaju na raspolaganju raznovrsne tehnike. One koje se najčešće koriste su:

- saopštenja za štampu i elektronske medije,
- fotografije, audio i video snimci uz tekst ili izveštaj (vesti),
- organizovani ili pojedinačni intervjui, i
- pres konferencije.

Saopštenja za štampu i elektronske medije (radio; TV) se najčešće koriste u odnosima sa javnošću. Saopštenje za štampu (engl. *press release*) je papir formata A4 koji sadrži kratke detalje o nečemu što zaslužuje pažnju medija (transfer novog igrača ili trenera, značajan sportski događaj itd.), kao i spisak imena za kontakte. Oni kruže među svim urednicima koji mogu biti zainteresovani za njihovo objavljivanje. Problemi koje imaju sportski PR menadžeri su dvostruke prirode. Prvo, neki urednik može da izmeni ono što se želi naglasiti u saopštenju, isključivanjem dela informacije iz originalnog obaveštenja za medije, pošto PR menadžeri više nemaju kontrolu na tim materijalom, kada on ode u medije. Sem toga, saopštenja su materijali koji se veoma često koriste, jer to čine i sportski klubovi konkurenti. Fotografije sa tekstom, audio i video snimci se koriste zajedno sa saopštenjem sa ciljem da se obezbedi urednički prostor ili vreme. Navedene materijale prave odabrani fotografi i snimatelji iz odeljenja PR i daju ih medijima. Iako vodeći mediji imaju svoje sopstvene fotografe i snimatelje koji prate velike sportske događaje, neki mediji mogu dobro iskoristiti ponuđene im materijale. Organizovanje intervjua za novinare iz štampanih medija, sa radija i televizije sa trenerima, ključnim igračima ili menadžmentom sportskih organizacija, sprovodi se obično na početku nove takmičarske sezone i korisno je za obe strane. U takvim prilikama može biti prisutno puno novinara koji traže intervjue, a posao stručnjaka za PR je da znaju koji intervjui imaju najviše izgleda da budu pročitani, slušani ili viđeni od strane najvećeg dela sportskog auditorijuma.

Press konferencije, ili konferencije za novinare, pružaju mogućnost za direktnu komunikaciju. Novinari mogu da postavljaju pitanja ključnim pojedincima, na primer predsednicima klubova od kojih mogu da odmah dobiju odgovore. Jedna od najvažnijih karakteristika odnosa sa javnošću, kada je u pitanju sport, jeste da se adekvatno planiraju, te da se ne odvijaju ad hok. To se odnosi kako na komunikacije sa medijima, tako i na lične komunikacije. Uspesah stručnjak za sportski PR će obezbediti da sve komunikacije poveže u smislu realizovanja cilja, a to je kre-

iranje dobrih odnosa sa javnošću uopšte, a pogotovu sportskim auditorijumom.

2.4. Lična prodaja

Kao i kod ostalih elemenata komunikacionog miksa, cilj lične prodaje je uspešno komuniciranje sa potencijalnim posetiocima, oglašivačima i sponzorima, kako bi se oni informisali i ubedili za ono što nude sportske organizacije. Za razliku od oglašavanja, lična prodaja podrazumeva direktan kontakt između prodavaca i kupaca. To omogućava brz, personalizovan i često, trenutni odgovor. Najveći deo lične prodaje odvija se na relaciji između dva biznisa (npr. dogovori o oglašavanju i sponzorstvu) i u sektorima prodaje ulaznica.

Sam proces lične prodaje se može podeliti na sledeće faze:

- Pristup (uspostavljanje odnosa),
- Informisanje (diskusija),
- Ubeđivanje (argumentovanje),
- Zaključivanje prodaje, i
- Posleprodajne aktivnosti.

Pristup ili uspostavljanje odnosa je ključna faza u procesu lične prodaje. Prodavci, kao produžena ruka sportske organizacije, treba da izazovu poverenje potencijalnih kupaca (medija; sponzora; oglašivača), tako da oni budu voljni da prihvate njihove predloge i sugestije. Sledeći korak navedenog procesa jeste informisanje ili diskusija o sportskoj ponudi. Prodavci treba da ustanove stavove kupaca, da ih informišu o sportskom događajima, ponude dodatne detalje o ceni i slično. Ubeđivanje, odnosno argumentovanje svake tačke pregovaranja jeste treća faza procesa lične prodaje, gde je važno što bolje odgovoriti na primedbe kupaca i potkrepiti svoje tvrdnje sa što više relevantnih argumenata. Prodavci kao predstavnici sportskih organizacija moraju proniknuti u namere svojih kupaca i postepeno ih navoditi na zaključenje prodaje. Posleprodajne aktivnosti su važne zbog buduće saradnje sportske organizacije sa zainteresovanim oglašivačima i sponzorima.

2.5. Direktni marketing

Direktni marketing obuhvata skup različitih aktivnosti, uključujući uvođenje baze podataka, direktnu prodaju, telemarketing, slanje poruka (obično sa adresiranim odgovorom) putem pošte, kao i različite oglase preko elektronskih i štampanih medija. Porast primene direktnog marketinga je povezan sa promenama u tehnologiji i stilu življenja. Poseban značaj u tom razvoju imaju komunikacije, podaci o segmenti-

ranosti tržišta, kao i promene u načinima kupovine. Načini komuniciranja su se dramatično promenuli tokom poslednjih sto godina, potpomognuti razvojem pouzdane i efikasne poštanske službe, kao i pojavljivanjem telefona, radija i televizije. Datim metodama komuniciranja treba dodati, relativno skoro, pojavljivanje Interneta. Saglasno sa navedenim promenama, izmenilo se samo društvo. Kupovanje je promenilo svoju prirodu, što se odražava sa sve većim naglaskom na udobnosti, tj. narudžbe iz kuće.

Postoji nekoliko načina sprovođenja aktivnosti direktnog marketinga: direktna pošta, katalogi, korišćenje elektronskih medija (uključujući info-oglas), korišćenje telemarketinga, televizijske kupovine i Internet prodaje. U svakom obliku direktnog marketinga, pristup kupcu se može obaviti metodama jednog ili dva koraka. Primenom metode "jednog koraka" potencijalnom posetiocu se predočava ponuda uz poziv da kupi ulaznicu. Primenom metode "dva koraka", preuzima se pristup kupcu, ali se prodaja zaključuje u nekom kasnijem terminu, često putem lične prodaje. Organizatori sportskih manifestacija obično koriste metodu jednog koraka.

Direktni marketing sportske organizacije obuhvata prodaju ulaznica i prodaju za sport vezanih proizvoda i usluga. Propagandne poruke tokom televizijskog prenosa sportske manifestacije, mogu biti usmerene prema navijačima i nuditi ulaznice za neku buduću manifestaciju, koje se mogu kupiti pozivanjem određenog nekog broja telefona. Slično tome, raspolaganje bazom podataka može biti od pomoći u aktivnostima televizijske prodaje i slanju direktne poštanske ponude. Važno je da primena ovih tehnika bude diskretna. Kupci, stvarni i potencijalni, mogu se lako odbiti u slučaju preteranog korišćenja direktnog marketinga, zbog čega se preko baze podataka mora voditi evidencija o kupcima koji ne žele komunikaciju na ovakav način.

2.6. Internet komuniciranje

Internet se pojavljuje kao medij novog doba koji je privukao veliku pažnju svetske populacije. Subjektivno zainteresovanim za ponudu sportskih organizacija, preko Interneta je moguće:

- Predstaviti sportsku ponudu (sportske događaje, sportsku marku),
- Kreirati prezentaciju pojedinih sportista lično (home page), i
- Prodavati ulaznice, članske karte, sopstvene publikacije, suvenire i sl.

Za pravovremeno i kvalitetno komuniciranje sa svojim navijačima, partnerima, rivalima i drugim organizacijama, sportske organizacije moraju kreirati komunikacioni nastup i uspostaviti svoj veb sajt. Razloge lansiranja veb sajta treba tražiti u činjenici da su istraživanja pokazala da najveći korisnici Interneta pripadaju mlađoj generaciji, što opet znači da se u toj grupi nalazi najveći deo njihovih navijača. Studije o sajtovima koje se tiču nekih sportskih manifestacija ukazuju da su fanatični navijači, pa i šira publika, zainteresovani za njih. Još jedan važan faktor koji treba zapamtiti jeste da je, generalno gledano, Internet sredstvo za komunikaciju. I pored toga što se može koristiti za kupovine, može se koristiti na isti način kao televizijski aparat. Stoga je podložan istim ograničenjima kao i televizijska kupovina. Ta ograničenja se odnose na rizik koji nastaje zbog kupovine nekog proizvoda uz davanje podataka sa kreditne kartice, kao i odsustvo rutine u kupovini na ovakav način. Prodaja ulaznica putem Interneta će ipak nastaviti da raste kao direktni marketing fenomen. Komunikacioni aspekt će, takođe, rasti i verovatno ostati dominantan. Pokazalo se da je Internet veoma moćan kao komunikacioni medij u marketingu sportskih manifestacija. Ta moć se, uglavnom, bazira na pružanju sadržaja i informacija. Posvećeni navijači će aktivno tražiti informacije koje se odnose na omiljeni klub, kako bi redukovali osećanja lične otuđenosti, međusobno komunicirali i pribavili novosti. Efekat Internet komunikacija koji se tiče sportskih organizacija ogleda se u povećanom imidžu kluba, sportske marke, tima i pojedinih igrača.

ZAKLJUČAK

Primena integrisanog marketing komuniciranja je od izuzetnog značaja za sportske organizacije. Delotvoran prijem njihovih poruka od strane sportskog auditorijuma (publika; mediji; oglašivači na sportskim borilištima; sponzori i dr.), pretpostavka je njihovog funkcionisanja, uspešnosti, pa i samog opstanka.

Početak dvadesetog veka donosi inicijalne korake u primeni marketing komuniciranja. Prvi instrumenti oglašavanja su bili masovni mediji, pre svega radio i štampa. Nakon toga se koristi televizija, kao i bilbordi. Kasnije dolazi do pojave novih elemenata komuniciranja kao što su: lična prodaja; unapređenje prodaje; PR; direktni marketing; Internet i dr. Svaki od navedenih elemenata se, uglavnom, primenjivao kao poseban entitet. U tom smislu i iskustvo komuniciranja sportskih organizacija sa njihovim okruženjem, uka-

zuje da ranije, a kod nekih i danas, ne postoji integrisani pristup komunikacijama. Zbog toga je moguća tzv. kognitivna disonanca koja nastaje kontradiktornom interpretacijom poruka iz iste sportske organizacije, od strane različitih osoba. Integrisane marketing komunikacije su kreirane, upravo iz razloga minimizacije kognitivne disonance. Njihov cilj jeste efektivan prenos poruka sportskom auditoriju.

Implementacija integrisanog marketing komuniciranja sportskih organizacija, pogotovu male i srednje veličine, je otežana i time što one za date aktivnosti koriste agencije za oglašavanje sa koje često ne koriste sve elemente iz komunikacionog miksa. Menadžment sportskih organizacija zato mora kontinuirano saznavati

na koji način ciljni auditorijum dolazi u kontakt sa organizacijom te kako da se ona predstavi. Isto tako, nužno je procenjivati važnost svakog elementa komuniciranja, kao i vremenskog intervala koji je najpogodniji. Dakle, integrisane marketing komunikacije moraju unaprediti sposobnost sportske organizacije da dopre do ciljnog auditorijuma, sa pravom porukom, u pravo vreme i na pravom mestu. Na marketing specijalistima u sportskim organizacijama, posebno onim velikim, je zadatak da utvrde svoju komunikacionu strategiju, da razumeju pojedine elemente komuniciranja i konačno da osmisle adekvatan komunikacioni miksa.

Reference:

1. Brooks, M.Ch. (2004), *Sports Marketing, Competitive Business Strategies for Sports*, Prentice Hall.N.J.
2. Gašović, M. (2009), *Marketing Sportskih Organizacija*, IntermaNet, Beograd.
3. Graham, S.; Goldblatt, J.J.; Delpy, L. (1995), *The ultimatum Guide to Sport Event, Management&Marketing*, Mc Grow-Hill.
4. Helitzer, M. (1997), *The Drim Job Sports, Publicity, Promotion and Marketing*, University Sport Press, Ohio.
5. Kotler, Ph.and Keller, K.L. (2006), *Marketing Menadžment*, 12. izdanje, Data Status, Beograd.
6. Pope, N. (1996), *Sports Marketing*, The Mc Grow-Hill Companies Inc., Roseville.
7. Pope, N. and Turco, D. (2001), *Sport and Event Marketing*, The Mc Grow-Hill Companies Inc., Roseville.
8. Salai, S.; Grubor, A.(2011), *Marketing komunikacije*, Ekonomski fakultet Subotica, Subotica.
9. Schlossberg, H. (1997), *Sports Marketing*, Blackwell, Oxford.
10. Schultz, Don E. (1993) "Integrated Marketing Communications: Maybe Definition is in the Point of View", *Marketing News*, 18th January:17.

Summary:

Integrated Marketing Communications in Sport Organizations

Milan Gašović

Integrated marketing communications represent the unification of organization's marketing and communication activities. Sports organizations have the emphasized need for effective communication with their environment (the public, the media, advertisers, sponsors, and other subjects interested in their offer). Elements of the integrated marketing communications are: advertising, personal selling,

sales promotion, publicity, public relations, direct marketing, Internet communications etc. Each of these elements has some specifics which marketing specialists in sports organizations need to understand.

Keywords: integrated marketing communications, sport organizations

Kontakt:

Milan Gašović

Ekonomski fakultet Subotica, Univerzitet u Novom Sadu
Segedinski put 9-11, 24000 Subotica



Značaj primene međunarodnih ISO standarda za upravljanje preduzećem i obezbeđivanje satisfakcije potrošača

Jasna Babić

UVOD

Težnja svakog ozbiljnijeg preduzeća je da stvori lojalne kupce. Koncept pružanja visoke satisfakcije kupcima u velikoj meri se podudara sa konceptom upravljanja ukupnim kvalitetom u preduzeću (TQM). TQM koncept, između ostalog, podrazumeva uspostavljanje sistema menadžmenta kvalitetom u celoj organizaciji. Na projektovanje i primenu ovog sistema utiču: okruženje, potrebe i posebni ciljevi organizacije, proizvodi i procesi organizacije, njena veličina i organizaciona struktura. Zahtevi za sistem menadžmenta kvalitetom sadržani u međunarodnom standardu ISO 9001:2008 su opšteg karaktera i mogu se primeniti u svim organizacijama, nezavisno od njihove veličine i vrste delatnosti. Iako je primena ISO 9001 dobrovoljna, za preduzeće je od velikog značaja da ima sertifikat o uspešnoj implementaciji ovog standarda. Na žalost, ima primera gde je postojanje sertifikata samo formalnog karaktera, jer standard nije pravilno primenjen, pa nema ni odgovarajućih rezultata koji iz toga proističu. U tom cilju, neophodno je da svi zaposleni, a posebno najviše rukovodstvo shvate značaj svih principa, uputstava i zahteva o sistemu menadžmenta kvalitetom. Uspostavljanje bazičnog ISO 9001 standarda je samo početak. Poželjno je da preduzeće primenjuje i druge međunarodne standarde o kojima će biti reči u nastavku rada.

Apstrakt: Međunarodni ISO standardi sadrže zahteve za upravljanje (menadžment): sistemom kvaliteta, zaštitom životne sredine, zdravstvenom bezbednošću hrane, sigurnošću informacija, rizikom, društvenom odgovornošću, itd. U organizacijama u kojima rukovodstvo i svi zaposleni shvataju značaj pravilne primene standarda i efekata koji iz toga proizilaze, teži se stalnom poboljšavanju sistema menadžmenta. Poboljšavanja se postižu ne samo primenom zahteva standarda za koje je sistem menadžmenta sertifikovan, već i srodnih standarda prema kojima se ne vrši sertifikacija sistema kao i primenom modela poslovne izvrsnosti.

Ključne reči: ISO standardi, sistem menadžmenta kvalitetom, model poslovne izvrsnosti „Oskar kvaliteta“

1. MEĐUNARODNI STANDARDI ZA SERTIFIKACIJU SISTEMA MENADŽMENTA

Serija međunarodnih standarda ISO 9000 sastoji se iz tri standarda: ISO 9000, ISO 9001 i ISO 9004. Od njih je jedino ISO 9001 namenjen za svrhe sertifikacije sistema menadžmenta kvalitetom. Ostala dva standarda ga značajno dopunjuju i proširuju.

ISO 9000 – Osnove i rečnik definiše termine i specificira osnovne principe menadžmenta kvalitetom: usmerenost na korisnika, liderstvo, uključivanje zaposlenih, procesni pristup, sistemski pristup menadžmentu, stalna poboljšavanja, odlučivanje na osnovu činjenica, uzajamno korisni odnosi sa isporučiocima.

Standard ISO 9001 – Zahtevi za sistem menadžmenta kvalitetom, poslednji put je revidiran u novembru 2008. godine. Zasnovan je na PDCA ciklusu (Plan-Do-Check-Act, tj planiraj- uradi-proveri-deluj) i specifi-

kuje zahteve za implementaciju ISO 9000. Standard ISO 9001 je sastavljen iz osam poglavlja: predmet i područje primene; normativne reference; termini i definicije; sistem menadžmenta kvalitetom; odgovornost rukovodstva; menadžment resursima; realizacija proizvoda; merenja, analize i poboljšavanja. U četvrtoj tački ISO 9001:2008 precizira se da: „organizacija mora da uspostavi, dokumentuje, primenjuje i održava sistem menadžmenta kvalitetom i da stalno poboljšava njegovu efektivnost“ (SRBS ISO 9001:2008, str. 14). Dokumentacija sistema menadžmenta kvalitetom prema ISO 9001 mora da sadrži: dokumentovane izjave o politici i ciljevima kvaliteta, poslovnik, dokumentovane procedure i zapise kao i dokumente koje je organizacija utvrdila kao neophodne za efektivno upravljanje procesima. Procesi koji čine sistem menadžmenta kvalitetom, odnose se na: aktivnost rukovodstva, obezbeđenje resursa, realizaciju proizvoda, merenja, analize i poboljšavanja.

Rukovodstvo organizacije predstavlja vodeću snagu za uspostavljanje i pravilnu primenu sistema menadžmenta kvalitetom. Ono treba da: informiše zaposlene o važnosti ispunjavanja zahteva korisnika kao i zahteva različitih zakonskih propisa, uspostavlja politiku kvaliteta, omogućava efikasno utvrđivanje ciljeva kvaliteta, sprovodi preispitivanja i osigurava raspoloživost resursa. Politika kvaliteta treba da odgovara misiji i viziji organizacije, da predstavlja stvarnu opredeljenost da se ispunjavaju zahtevi standarda ISO 9001 i da se stalno poboljšava efektivnost sistema menadžmenta kvalitetom. Osnovu za uspostavljanje politike kvaliteta mogu da predstavljaju pomenuti principi menadžmenta kvalitetom dati u standardu ISO 9000. Politika kvaliteta treba da bude saopštena i objašnjena svim zaposlenima u organizaciji. U skladu sa njom, na svim nivoima organizacije se utvrđuju ciljevi kvaliteta koji treba da budu merljivi.

Rukovodstvo je obavezno da vrši preispitivanje sistema menadžmenta kvalitetom u određenim vremenskim intervalima. Ulazni elementi preispitivanja sadrže informacije o: rezultatima internih provera sistema menadžmenta kvalitetom koje se sprovode u skladu sa zahtevima standarda ISO 19011, stavovima i reagovanjima korisnika proizvoda, planiranim i ostvarenim performansama procesa, usaglašenosti proizvoda, preduzetim preventivnim i korektivnim merama, itd. Izlazni elementi preispitivanja od strane rukovodstva sadrže odluke i mere koje se odnose na: poboljšavanje efektivnosti sistema menadžmenta kvalitetom i njegovih procesa, poboljšavanje proizvoda u vezi sa zahtevima korisnika i na potrebne resurse (SRBS ISO 9001:2008, str. 20). Organizacija mora da

obezbedi resurse potrebne za održavanje i stalno poboljšavanje sistema menadžmenta kvalitetom. Zahtevi standarda se posebno odnose na: ljudske resurse, infrastrukturu i radnu sredinu. Ljudskim resursima treba posvetiti posebnu pažnju u smislu da se definiše potrebna kompetentnost osoblja, organizuju neophodne obuke zaposlenih i vrednuje efektivnost svih preduzetih mera za obezbeđenje njihove kompetentnosti.

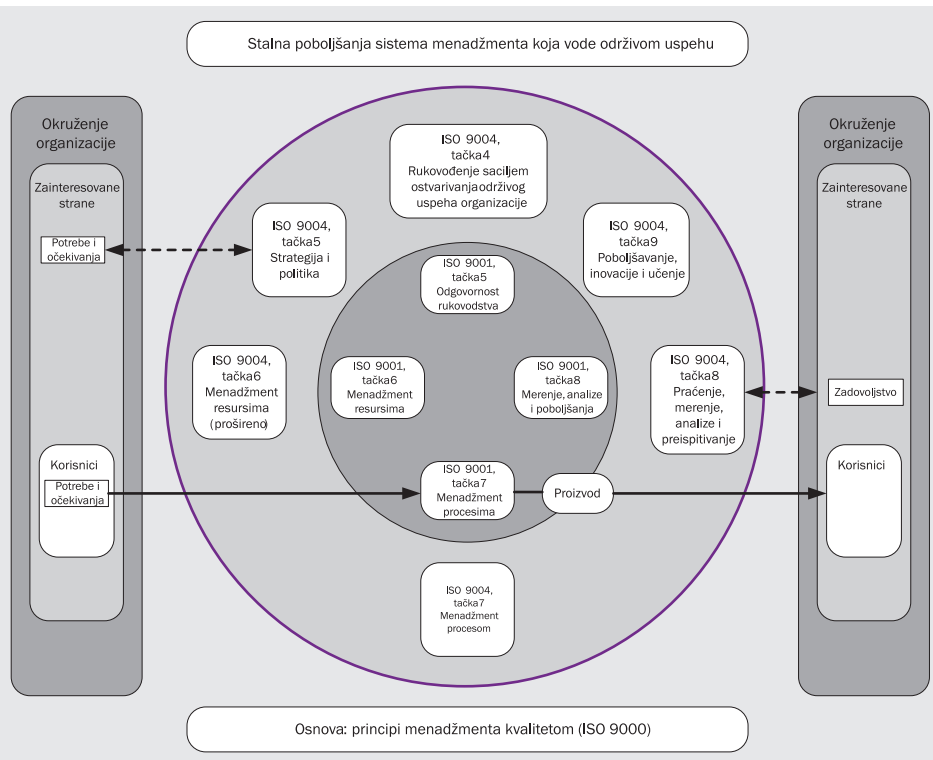
U okviru zahteva za realizaciju proizvoda, preciznije se određuju: planiranje realizacije proizvoda, procesi koji se odnose na korisnike, projektovanje i razvoj, nabavka, proizvodnja i pružanje usluge, upravljanje opremom za praćenje i merenje. U delu standarda ISO 9001 koji se odnosi na merenja, analize i poboljšavanja predviđa se: obaveza praćenja i merenja ključnih performansi procesa i proizvoda, propisivanje postupka za upravljanje neusaglašenim proizvodima, sprovođenje potrebnih analiza podataka i poboljšavanja.

Prednosti primene standarda ISO 9001 su brojne. Pravilno primenjen i shvaćen standard omogućava sveukupno fokusiranje organizacije na zahteve kupaca time što svi zaposleni shvataju svoje uloge u okviru procesa i odgovornosti da se ispune zahtevi kako internih, tako i eksternih kupaca. Stalnim praćenjem i preispitivanjem procesa, greške se otkrivaju u vreme i na mestu njihovog nastajanja. To omogućava blagovremeno sprovođenje korektivnih mera za otklanjanje grešaka i njihovih posledica. Pravilnom analizom uzroka grešaka, predlažu se preventivne mere za buduće poslovanje i time se stalno poboljšava sistem kvaliteta. Internim proverama, preispitivanjima od strane rukovodstva, analizom podataka na nivou organizacije i upravljanjem dokumentima i podacima, održava se efikasnost i efektivnost sistema menadžmenta kvalitetom. Standard ISO 9001 ojačava međusobne veze organizacije i njenih kupaca i dobavljača. Standard povećava poverenje kupaca u sposobnost organizacije da pruži odgovarajući kvalitet (Vujanović, 2002, str. 47, 48).

Osim pomenutog standarda za sistem menadžmenta kvalitetom, preduzeća mogu da sertifikuju svoje sisteme menadžmenta i prema drugim standardima. Standard ISO 14001:2004 – Sistemi upravljanja zaštitom životne sredine, treba da pomogne organizacijama da ostvare ciljeve zaštite životne sredine i ekonomske ciljeve. Zasnovan je na PDCA ciklusu i ima dosta zajedničkih elemenata sa ISO 9001 (zajednički elementi dati su u prilogu standarda).

OHSAS 18001:2007 i prateći OHSAS 18002 (Uputstvo za primenu OHSAS 18001) sadrži slične zahteve

SLIKA 1 Prošireni model sistema menadžmenta kvalitetom zasnovan na procesima



Izvor: SRPS ISO 9004:2009, str. 6

kao i ISO 9001 i ISO 14001, s tim što se odnosi na Sistem upravljanja zaštitom zdravlja i bezbednošću na radu. Standard treba da omogući preduzeću da razvije i primeni politiku i ciljeve koji uzimaju u obzir zakonske zahteve i informacije o rizicima po zdravlje i bezbednost na radu.

Standard EN ISO 22000:2005 – *Sistemi menadžmenta bezbednosti hrane – Zahtevi*, za svaku organizaciju u lancu hrane zahteva od organizacije: da opasnosti po bezbednost hrane (fizičke, hemijske, mikrobiološke) budu identifikovane, vrednovane i da se njima upravlja; da se informacije o pitanjima bezbednosti saopšte kroz ceo lanac hrane; da se periodično vrednuje i ažurira sistem menadžmenta bezbednošću hrane. Standard sadrži zahteve koji su slični ISO 9001 i HACCP metodu (Analiza rizika i kritične kontrolne tačke). Kritična kontrolna tačka je korak u kome se može primeniti upravljanje i koji je bitan za sprečavanje ili otklanjanje opasnosti po bezbednost hrane ili za smanjivanje te opasnosti na prihvatljiv nivo.

Standard ISO/IEC 27001:2005 – *Sistemi menadžmenta sigurnošću informacija – Zahtevi*, predviđen je za sertifikaciju sistema menadžmenta sigurnošću informacija (ISMS-a). Njime se obezbeđuje model za uspostavljanje, realizaciju, rad, praćenje, preispitivanje, održavanje i poboljšavanje ISMS-a.

Svi navedeni standardi, kao i neki drugi, mogu se primenjivati pojedinačno. Bolja i ekonomičnija mogućnost je da se oni integrišu u jedinstven menadžment sistem. Uputstvo za integrisanje dato je u britanskom standardu PAS 99: 2006. Integrisanje se vrši tako što se za zajedničke zahteve svih standarda izrađuje jedinstvena dokumentacija. Kao zajednički zahtevi standarda javljaju se: politika, planiranje, uvođenje i funkcionisanje, ocenjivanje performansi, poboljšavanje, preispitivanje od strane rukovodstva. Posebni zahtevi svakog od standarda treba da budu razmatrani pojedinačno i da o njima postoji posebna dokumentacija. Integrisanjem navedenih sistema upravljanja postiču se sledeći efekti: celovitiji pristup upravljanju poslovnim rizicima, smanjenje konflikata između sistema, eliminisanje nepotrebnih dupliranja, efikasnije interne i eksterne provere sistema itd.

Pored standarda koji su namenjeni za sertifikaciju sistema menadžmenta (kvalitetom, zaštitom životne sredine, zaštitom zdravlja radnika, zdravstvenom bezbednošću hrane, bezbednošću informacija itd.), postoje i standardi koji nisu namenjeni u sertifikacione svrhe, ali značajno pomažu i dopunjuju uspešnu implementaciju navedenih standarda.

2. ZNAČAJNI MEĐUNARODNI STANDARDI KOJI NISU NAMENJENI SERTIFIKACIJI SISTEMA MENADŽMENTA

U radu ćemo posvetiti pažnju standardima koje bi trebalo uzeti u obzir prilikom primene bazičnog standarda za sistem menadžmenta kvalitetom, ISO 9001. Reč je o standardima ISO 9004 i standardima serije ISO 10000 vezanim za obezbeđivanje satisfakcije korisnika. Takođe, reći ćemo i par reči o standardu za društvenu odgovornost ISO 26000. Društvena zajednica je značajna interesna strana o čijim potrebama preduzeća treba da vode računa, a aktivnosti koje svako preduzeće spovodi u korist društvene zajednice vrednuju se i u modelu nagrade za poslovnu izvrsnost (kod nas „Oskar kvaliteta“).

Prethodna verzija standarda ISO 9004:2001 (Sistem menadžmenta kvalitetom – uputstvo za poboljšavanje performansi), odnosi se samo na sistem menadžmenta kvalitetom. Standardom ISO 9001 definisala se efektivnost sistema menadžmenta kvalitetom (sposobnost organizacije da ostvari ciljeve), a standardom ISO 9004 njegova efikasnost (ostvarivanje ciljeva uz što racionalniju potrošnju resursa).

Nova verzija standarda ISO 9004:2009 (Rukovođenje sa ciljem ostvarivanja održivog uspeha organizacije – pristup preko menadžmenta kvalitetom) definiše menadžment celom organizacijom. Iako nije predviđena za sertifikaciju, ona daje dragocene smernice organizacijama u poslovanju na dugi rok (slika 1). S obzirom na to da je predloženi model menadžmenta zasnovan na principima kvaliteta, obezbeđen je kontinuitet u daljem razvoju serije standarda ISO 9000 (Ivanović, 2009, str. 21-22).

Prema ISO 9004:2009 „održivi uspeh se ostvaruje ispunjavanjem potreba i očekivanja svih zainteresovanih strana na uravnotežen način i dugoročno“. Imajući u vidu stalnu dinamiku u okruženju, organizacija treba da prati i analizira rizike povezane sa zainteresovanim stranama i njihovim promenljivim očekivanjima. Najvažnije zainteresovane strane su: korisnici, vlasnici (akcionari), zaposleni, isporučioци i partneri, društvo.

Da bi se postigao održivi uspeh, najviše rukovodstvo treba da prihvati pristup koji je zasnovan na poštovanju već pomenutih osnovnih principa menadžmenta kvalitetom, definisanih u standardu ISO 9000 i datih u prilogu B standarda ISO 9004. Najviše rukovodstvo treba da formuliše strategiju i politiku organizacije kojom će misiju, viziju i vrednosti organizacije da prihvate i podrže sve njene zainteresovane strane.

Na osnovu strategije i politike, definišu se merljivi ciljevi za sve relevantne nivoe organizacije, određuju rokovi i odgovornosti za njihovo izvršavanje, obezbeđuju potrebni resursi i sprovode predviđene aktivnosti.

Prema ISO 9004:2009, u cilju efektivnog i efikasnog korišćenja resursa (internih i eksternih), neophodno je da se uspostave procesi kojima se ti resursi obezbeđuju, vrednuju, optimiziraju i održavaju. Posebnu pažnju treba obratiti na finansijske i ljudske resurse, infrastrukturu, resurse dobijene od partnera i dobavljača, znanje, informacije i tehnologiju, prirodne resurse itd. Veliki značaj imaju procesi za menadžment znanjem, informacijama i tehnologijama. Da bi organizacija postigla održivi uspeh u izrazito promenljivom okruženju, neophodno je da redovno prati, meri, analizira i preispituje svoje performanse. Pored sveobuhvatnog praćenja okruženja, neophodno je da se redovno procenjuju rizici poslovanja i da se upravlja njima, istražuje zadovoljstvo korisnika i drugih zainteresovanih strana, sprovodi benčmarking, preispituju performanse isporučilaca i partnera itd.

Standard ISO 9004:2009 sadrži poseban prilog za samoocenjivanje organizacije. Alat za samoocenjivanje koristi pet nivoa zrelosti organizacije. „Zrela organizacija posluje efektivno i efikasno i ostvaruje održivi uspeh pomoću: razumevanja i zadovoljenja potreba i očekivanja zainteresovanih strana, praćenja promena u okruženju, identifikovanja mogućih oblasti za poboljšanje i inovacije, definisanja i sprovođenja strategija i politika, ostvarivanja relevantnih ciljeva, sprovođenja menadžmenta procesima i resursima, pokazivanja poverenja u svoje zaposlene, povećanemotivacije i uključenosti celokupnog osoblja, uspostavljanja međusobno korisnih odnosa sa isporučioциma i drugim partnerima“ (SRPS ISO 9004:2009, str. 48). Matrica nivoa zrelosti pruža organizacijama smernice za dalja poboljšavanja sistema menadžmenta.

U nastavku rada biće reči o standardima serije ISO 10000 vezanim za satisfakciju korisnika kao veoma važne zainteresovane strane u poslovanju organizacije. Standard ISO 10001 (Menadžment kvalitetom – Zadovoljstvo korisnika – Uputstva za kodekse ponašanja za organizacije) je kompatibilan sa standardima ISO 9001 i ISO 9004 i podržava ciljeve ova dva standarda kroz efektivnu i efikasnu primenu procesa izrade i primene kodeksa ponašanja u pogledu zadovoljstva korisnika. Može se koristiti i nezavisno i nije namenjen za svrhe sertifikacije ili ugovaranja. Takođe, kompatibilan je i sa standardima ISO 10002 i ISO 10003 o kojima će biti reči u nastavku rada. Standard ISO 10001 predviđen je da se koristi kao uputstvo. Organizacije ne bi trebalo da daju izjave o usaglašenosti

sa ovim međunarodnim standardom, posebno u propagandne svrhe.

Kodeks ponašanja u pogledu obezbeđenja zadovoljstva korisnika sastoji se od odredaba vezanih za isporuku, povraćaj proizvoda, postupanje sa ličnim podacima korisnika, reklamiranje, ugovaranje u vezi specifičnih karakteristika proizvoda itd. Postojanje kodeksa ponašanja u pogledu zadovoljstva korisnika utiče preventivno na moguću pojavu prigovora, pomaže u internom rešavanju primljenih prigovora u eksternom rešavanju sporova. Važno je da odredbe kodeksa ispunjavaju potrebe i očekivanja korisnika i da kodeks nikoga ne dovodi u zabludu. Njegovo postojanje: poboljšava fer praksu u trgovini i poverenje korisnika u organizaciju, povećava razumevanje korisnika o tome šta mogu očekivati od organizacije, potencijalno umanjuje potrebu za novim pravilima koja određuju postupanje organizacije prema korisnicima (SRPS ISO 10001:2008, str. 8).

U četvrtoj tački standarda ISO 10001 navedeni su sledeći principi za efektivno i efikasno planiranje, projektovanje, razvoj, primenu, održavanje i poboljšavanje kodeksa ponašanja u pogledu zadovoljstva korisnika: posvećenost, mogućnosti, uočljivost, dostupnost, brzo reagovanje, tačnost, odgovornost, stalna poboljšavanja (SRPS ISO 10001:2008, str. 16).

Standard ISO 10002:2004 (Menadžment kvalitetom – Zadovoljenje korisnika – Postupanje sa prigovorima u organizacijama) kompatibilan je sa standardima ISO 9001 i ISO 9004, jer podržava ciljeve ova dva standarda kroz efektivnu i efikasnu primenu procesa za postupanje sa prigovorima. Može se koristiti i samostalno i nije namenjen za korišćenje pri sertifikaciji ili u ugovorne svrhe. Značaj primene ISO 10002 je što se kroz efektivan i efikasan proces postupanja sa prigovorima povećava zadovoljstvo i lojalnost korisnika. Informacije dobijene kroz prigovore korisnika i drugih zainteresovanih strana olakšavaju sprovođenje stalnih poboljšavanja proizvoda i procesa organizacije.

Standard ISO 10002 mogu da koriste organizacije svih veličina i vrsta delatnosti (u informativnom prilogu A standarda data su dodatna uputstva za male organizacije). Standard se bavi sledećim aspektima postupanja sa prigovorima: stvaranjem okruženja usmerenog na korisnika, angažovanjem najvišeg rukovodstva, kreiranjem efektivnog i otvorenog procesa za prigovore, analiziranjem i vrednovanjem prigovora, preispitivanjem efektivnosti i efikasnosti procesa postupanja sa prigovorima (SRPS ISO 10002:2007, str. 12).

Standardom ISO 10002 definisani su vodeći principi za efektivno postupanje sa prigovorima: javnost,

dostupnost, odziv, objektivnost, nadoknade, poverljivost, usmerenost na korisnika, odgovornost, stalno poboljšavanje (SRPS ISO 10002:2007, str. 16, 18). U skladu sa principom javnosti, informacije o mogućnostima i mestu ulaganja prigovora treba da budu jasno objavljene svim zainteresovanim stranama. U standardu se daje i okvir za postupanje sa prigovorima. Opredeljenost organizacije da uspešno rešava prigovore dolazi do izražaja pri definisanju politike organizacije i odgovarajućih procedura postupanja sa prigovorima, obezbeđenju potrebnih resursa i obuke zaposlenih. Politiku postupanja sa prigovorima uspostavlja najviše rukovodstvo. Prilikom planiranja i projektovanja procesa postupanja sa prigovorima, trebalo bi da se primeni benčmarking i uzmu u obzir najbolje prakse drugih organizacija. Proces postupanja sa prigovorima treba da bude usklađen sa drugim procesima u organizaciji. Za njegovo obavljanje treba definisati aktivnosti, utvrditi ovlašćenja učesnika i obezbediti potrebne resurse. Najviše rukovodstvo vodi računa da se postave merljivi ciljevi postupanja sa prigovorima za sve relevantne nivoe unutar organizacije (SRPS ISO 10002:2007, str. 22). U standardu se preciziraju aktivnosti procesa postupanja sa prigovorima. Osvrt je dat na: komuniciranje, prijem prigovora, praćenje, potvrđivanje, početno ocenjivanje prigovora, istraživanje prigovora, odgovor, saopštavanje odluke, zatvaranje prigovora (SRPS ISO 10002:2007, str. 22, 24, 26). Informacije u vezi procesa postupanja sa prigovorima treba da budu jasne i dostupne podnosiocima prigovora i drugim zainteresovanim stranama. Odnose se na to gde se i kako može podneti prigovor, koje informacije treba saopštiti u prigovoru, proces postupanja sa prigovorima, vremensko trajanje po fazama procesa, mogućnosti za pravni lek za podnosioca prigovora, mogućnosti dobijanja povratne informacije o statusu prigovora itd. Praćenje prigovora vrši se od trenutka njegovog prijema, tokom celog postupka rešavanja sve do trenutka kada je podnosilac prigovora zadovoljan ili do donošenja konačne odluke. Standardom je predviđeno i da se procesi postupanja sa prigovorima održavaju i stalno poboljšavaju. Organizacija treba da razvije procedure za zapisivanje prigovora i odgovora, za korišćenje i upravljanje takvim zapisima. Sve prigovore treba klasifikovati, a zatim analizirati da bi se identifikovale vrste problema, njihova frekvencija, trendovi i drugo što bi pomoglo u utvrđivanju i otklanjanju uzroka prigovora.

Standard ISO 10003:2007 (Menadžment kvalitetom – Zadovoljstvo korisnika – Uputstva za eksterno rešavanje sporova organizacija) primenjuje se za eksterno rešavanje sporova koji se odnose na prigovore

u vezi proizvoda u slučajevima kada organizacije ne reše prigovore interno. Organizacije se podstiču da planiraju, održavaju i poboljšavaju proces rešavanja sporova zajedno sa kodeksom ponašanja za zadovoljstvo korisnika i procesom za interno postupanje sa prigovorima kao i da ih integrišu u sistem menadžmenta kvalitetom organizacije (standard je kompatibilan sa međunarodnim standardima ISO 9001 i ISO 9004 kao i sa ISO 10001 i ISO 10002 i nije namenjen za svrhe sertifikacije).

Primena međunarodnog standarda ISO 10003:2007 utiče na: „fleksibilnije rešavanje sporova od sudskih procesa, povećanje zadovoljstva i lojalnosti korisnika, primenu benčmarkinga sa drugim organizacijama, povećanje informisanosti potencijalnih korisnika o rešavanju sporova, poboljšanje sposobnosti organizacije da identifikuje i otkloni uzroke sporova, poboljšanje načina postupanja sa prigovorima i sporovima u organizaciji, obezbeđenje dodatnih informacija za poboljšanje procesa i proizvoda organizacije, sprečavanje narušavanja ugleda organizacije, povećanje nacionalne i međunarodne konkurentnosti itd.“ (SRPS ISO 10003:2009, str. 8, 10).

Standard ISO 10003:2007 bavi se „mogućnostima učestovanja organizacije u rešavanju sporova, smernicama za izbor posrednika, uključivanjem najvišeg rukovodstva u rešavanje sporova, bitnim elementima za korektan, transparentan i dostupan postupak rešavanja sporova u organizaciji, smernicama za menadžment učešćem organizacije u rešavanju sporova, praćenjem, vrednovanjem i poboljšanjem procesa rešavanja sporova“ (SRPS ISO 10003:2009, str. 12).

Kao što smo već naveli, bitna interesna strana za svako preduzeće koje razmišlja o održivom razvoju je i društvena zajednica. Međunarodni standard ISO 26000:2010 – Uputstvo o društvenoj odgovornosti, nije namenjen za svrhe sertifikacije sistema menadžmenta jer ne sadrži zahteve. Društvena odgovornost bi trebalo da bude sastavni deo osnovne strategije organizacije. Početni korak je identifikovanje interesnih strana organizacije.

Standardom ISO 26000:2010 izdvojeno je sedam osnovnih principa i upućuje na sedam ključnih tema društvene odgovornosti. Principi su: odgovornost, transparentnost, etičko ponašanje, poštovanje interesa interesnih strana, poštovanje vladavine prava, poštovanje međunarodnih pravila ponašanja, poštovanje ljudskih prava, a ključne teme se odnose na: upravljanje organizacijom, ljudska prava, radnu praksu, životnu sredinu, „fer“ poslovnu praksu, pitanja koja se tiču potrošača i uključivanje u zajednicu i njen razvoj. Ovom prilikom reći ćemo par reči o temi veza-

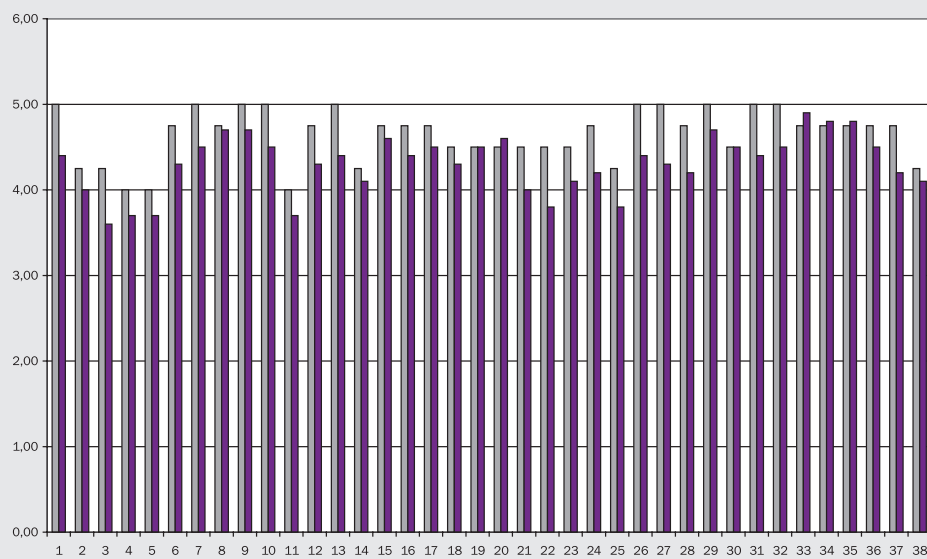
noj za pitanja potrošača. Najvažnija iz ove grupe pitanja odnose se na: „fer“ marketing i praksu ugovaranja, zaštitu zdravlja i bezbednosti potrošača, održivu potrošnju, usluge potrošačima, podršku i rešavanje žalbi i sporova, zaštitu privatnosti podataka o potrošačima, pristup osnovnim uslugama, obrazovanje i svest.

Uočavamo da su pitanja pokrenuta u standardu ISO 26000 delimično već tretirana u pomenutim standardima serije ISO 10000, posebno u bazičnoj seriji standarda ISO 9000. Kao nadogradnja zahtevima i uputstvima brojnih standarda mogu se primeniti i modeli poslovne izvrsnosti koji sadrže još uže specificirane zahteve.

3. NACIONALNI MODEL POSLOVNE IZVRSNOSTI I REZULTATI ANKETIRANJA DOBITNIKA NACIONALNE NAGRADE ZA KVALITET

Nacionalni model poslovne izvrsnosti Srbije, „Oskar kvaliteta“, izdao je Fond za kulturu kvaliteta i izvrsnost (FQCE) po uzoru na evropski model (EFQM). Stanje poslovnog sistema se u modelu izražava kroz zbir od maksimalno 1000 bodova. Kriterijumi na osnovu kojih se vrši bodovanje su: liderstvo (maksimalno 100 bodova), strategija (100 bodova), ljudski resursi (100), partnerstvo i resursi (100), procesi, proizvodi i usluge (100), rezultati – korisnici (150), rezultati – ljudski resursi (100), rezultati – društvena zajednica (100) i ključni rezultati (150) (Fond za kulturu kvaliteta i izvrsnost, 2010, str. 4). Nagrada za kvalitet „Oskar kvaliteta“ dodeljena je u Srbiji već 16 puta. Dodeljuje se godišnje u kategoriji velikih preduzeća (sa preko 250 zaposlenih) i u kategoriji malih i srednjih preduzeća (sa manje od 250 zaposlenih). U svakoj od pomenutih kategorija postoji nagrada „apsolutni pobednik“ za kompaniju koja ima najveći broj bodova zbirno za sve kriterijume, a postoje i nagrade za kompanije koje imaju najviše bodova za pojedinačne kriterijume modela. Ukupan broj organizacija dobitnika neke od nagrada u periodu od 2005. do 2010. godine iznosi 40. U istraživanju je učestvovalo 14 kompanija od kojih su 8 dobile nagradu „apsolutni pobednik“. Među posmatranim kompanijama 5 je iz kategorije velikih, a 9 iz kategorije malih i srednjih. Podaci su prikupljeni putem upitnika i intervju sa nadležnim rukovodiocima. Sve ispitivane organizacije imaju sertifikovane sisteme menadžmenta kvalitetom prema zahtevima standarda ISO 9001. Prve sertifikacije kod velikih organizacija obavljene su u periodu od 1994. – 2004. godine, a kod

GRAFIKON 1: Uspešnost primene zahteva standarda ISO 9001 i modela „Oskar kvaliteta“



malih i srednjih u periodu od 2001. – 2010. godine. U kategoriji velikih organizacija tri primenjuju zahteve standarda ISO 9004:2009, a dve samo delimično. U kategoriji malih i srednjih, četiri organizacije primenjuju zahteve istog standarda, tri delimično, a dve uopšte ne primenjuju. Smatramo da ovo nije baš najbolji pokazatelj i da bi bilo poželjno da organizacije u svom poslovanju više pažnje obrate na zahteve ovog standarda bez obzira na to što po tim zahtevima nisu u obavezi da sertifikuju sistem menadžmenta kvalitetom.

U kategoriji velikih organizacija samo jedna nema integrisani sistem menadžmenta (IMS). Ostale organizacije su uglavnom integrisale zahteve standarda ISO 9001 i ISO 14001, a neke su tome pridodale i OHSAS 18001. U zavisnosti od vrste delatnosti uveden je i HACCP metod za zdravstvenu bezbednost hrane, ISO 17025 (standard za akreditovane laboratorije) i ISO 27001. Dve organizacije su već dobijale nagrade za korporativnu društvenu odgovornost, a sve su upoznate sa uputstvima datim u standardu ISO 26000:2010.

O značaju višegodišnjeg iskustva u primeni standarda svedoče i rezultati dobijeni na osnovu subjektivnih ocena rukovodilaca ispitivanih kompanija. Oni su ocenili 38 tvrđenja koja se odnose na primenu zahteva standarda ISO 9001 i FQCE modela poslovne izvrsnosti na skali od 1 do 5, gde ocene obuhvataju sledeće izjave: 1 – u potpunosti se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3 – neutralno mišljenje, 4 – slažem se, 5 – u potpunosti se slažem. Prosečne ocene za svako tvrđenje u posmatrane dve kategorije preduzeća prikazane su na grafikonu 1. Za svako tvrđenje, prvi stubić ozna-

čava ocene u velikim organizacijama, a drugi u malim i srednjim.

Na osnovu dobijenih ocena možemo zaključiti da bi trebalo posvetiti posebnu pažnju upravljanju ljudskim resursima, poštovanju principa uključivanja zaposlenih i povećanja njihove motivacije, odgovornosti, kreativnosti, itd. Sve je to usko povezano sa primenom principa liderstva. S obzirom na to da postoje nešto više ocene u kategoriji velikih organizacija, vidi se da u njima postoji jasna vizija i opredeljenost najvišeg rukovodstva za primenu sistema menadžmenta kvalitetom. Jasno su definisani principi kroz politiku kvaliteta, definisani su i ciljevi na nivou organizacije i njenih delova. Manje pažnje se posvećuje definisanju pojedinačnih ciljeva zaposlenih što bi bio zadatak u bliskoj budućnosti. Značajan podatak je motivacija zaposlenih da daju svoje predloge za poboljšanja, ali treba obratiti pažnju na to da je ocena posvećenosti rukovodstva tim predlozima nešto niža. Neophodno je da se na nivou kompanije donese odluka ili da se formira posebno odeljenje za stalna poboljšanja i da se rukovodioci na svim nivoima više posvete razmatranju predloga zaposlenih. O korisnosti primene ovakvog metoda govore i višedecenijska iskustva privrede Japana, kolvke kaizena (pristupa usmerenog na stalna poboljšanja). Značajno je i što su zaposleni kompetentni i motivisani za dalje lično usavršavanje. Objektivnost internih provera je neophodan uslov za pravilno preispitivanje sistema menadžmenta kvalitetom od strane rukovodstva. S obzirom na to da su ocene u malim i srednjim organizacijama na razmatrana tvrđenja nešto niže nego u velikim, zaključujemo da bi u njima neodložno trebalo da se posveti odgovarajuća

pažnja svim razmatranim pitanjima. I ova tvrđenja su prevashodno usmerena na primenu principa liderstva i stalnih poboljšavanja kao i zahteva za upravljanje ljudskim resursima. Na osnovu 13. tvrđenja – „kvalitet proizvoda naše organizacije je ujednačen“ možemo zaključiti da se procesi u organizacijama odvijaju uglavnom na projektovanom nivou i da se dobijaju proizvodi ujednačenog kvaliteta, što je veoma važno za uspeh poslovanja. O primeni procesnog pristupa trebalo bi izvršiti detaljnija ispitivanja. Tvrđenja: 33 – „u organizaciji se pažljivo prate zahtevi kupaca“ , 34 – „organizacija održava dugoročnu poslovnu saradnju sa svojim isporučiocima i partnerima“, 35 – „pravilna primena sistema menadžmenta kvalitetom (prema ISO 9001) je korisna za organizaciju“ , imaju za nijansu višu ocenu u malim i srednjim nego u velikim organizacijama. S obzirom na to da su ove ocene visoke i da se neznatno razlikuju u posmatranim kategorijama organizacija, možemo zaključiti da su sve organizacije posvećene svojim kupcima i partnerima, kao i da su svesne značaja primene standarda.

ZAKLJUČAK

Da bi organizacije obezbedile održivo poslovanje, neophodno je da uravnoteženo zadovolje zahteve svih zainteresovanih strana (vlasnika kapitala, kupaca, zaposlenih, društvene zajednice itd.). Veliku podršku u ostvarivanju održivosti mogu im pružiti brojni međunarodni standardi. Sertifikacija sistema menadžmenta (kvalitetom, zaštitom životne sredine, bezbednošću informacija itd.) ne bi trebalo da bude samo marketinški potez najvišeg rukovodstva. Od velikog je značaja svest rukovodstva i svih zaposlenih da se pravilnom primenom zahteva standarda namenjenih za svrhe sertifikacije sistema menadžmenta i poštovanjem uputstava relevantnih standarda koji nisu namenjeni za svrhe sertifikacije kao i kriterijuma modela poslovne izvrsnosti, mogu u velikoj meri poboljšati poslovne performanse organizacije i ostvariti veća konkurentnost na tržištu.

Reference:

1. Fond za kulturu kvaliteta i izvrsnost (2010), *Kurs za samoocenjivanje po modelu nagrade „Oskar kvaliteta“ – Kriterijumi, uputstvo*, Beograd.
2. Institut za standardizaciju Srbije (2008), SRPS ISO 9001:2008, (identičan sa ISO 9001:2008), Beograd.
3. Institut za standardizaciju Srbije (2009), SRPS ISO 9004:2009, Beograd.
4. Institut za standardizaciju Srbije (2005), SRPS ISO/IEC 27001:2009 (identičan sa ISO/IEC 27001:2005), Beograd.
5. Institut za standardizaciju Srbije (2008), SRPS ISO 10001:2008, Beograd.
6. Institut za standardizaciju Srbije (2007), SRPS ISO 10002:2007, Beograd.
7. Institut za standardizaciju Srbije (2009), SRPS ISO 10003:2009, Beograd.
8. Institut za standardizaciju Srbije (2011), SRPS ISO 26000:2011, Beograd.
9. Institut za standardizaciju Srbije (2010), SRPS PAS A.K1.099:2010, Beograd.
10. Ivanović, M. (2009) „ISO 9004:2009 – od QMS-a do poslovne izvrsnosti“, *Kvalitet*, No. 9-10, Beograd, str. 21-22.
11. Savezni zavod za standardizaciju (2001), JUS ISO 9000:2001 (identičan sa ISO 9000:2000), , Beograd.
12. Vujnović N. (2002), *Standard ISO 9001:2000 – Prikaz, tumačenje i primena*, Q-Expert, International, Beograd.

Summary:

The Importance of International ISO Standards Application for Enterprise Management and Ensuring Customer Satisfaction

Jasna Babić

ISO standards contain requirements for quality management, environmental management, food safety management, information security systems management, risks management, social responsibility management, etc. The organizations, whose employees at all organizational levels understand the importance of correct use of standards and effects of their use, make efforts for continuous im-

provement of management systems. The improvements are realized through the application of requirements of certificated standardized quality systems and similar non certified standards and through application of different business excellence models.

Keywords: ISO standards, Quality Management System, Business Excellence Model „Oskar kvaliteta“.

Kontakt:

Jelena Babić

Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu
jbabic@ekof.bg.ac.rs



Problem obezbeđenja privatnosti podataka u direktnom marketingu

Markov Jasmina, Lazić Biljana

Abstrakt: Dinamičnost savremenih uslova poslovanja, kao i sve izraženija konkurencija, nameću potrebu kompanijama da menjaju svoje uobičajene načine poslovanja i komunikacije sa potrošačima. Stoga danas industrija direktnog marketinga doživljava eksplozivni rast i sve je više kompanija koje ove aktivnosti dodaju u svoj komunikacioni miks. Mnoge su ostvarile koristi od razvoja i upotrebe direktnog marketinga, ali je njegova sve veća primena istovremeno dovela do brojnih problema i za kompanije i za potrošače. Direktni marketing, savremene informacione tehnologije i Internet na čijoj upotrebi se on sve više zasniva, prouzrokovali su čitav niz zakonskih i etičkih pitanja bez presedana. Jedno od pitanja koje u sve većoj meri zabrinjava potrošače odnosi se na privatnost njihovih ličnih podataka i informacije koje se sakupljaju od strane velikog broja kompanija. Pri tome, potrošači često uopšte nisu svesni da se podaci o njima prikupljaju, što ovom problemu daje dodatnu težinu. U nastavku rada će se ukazati na neophodnost i izuzetan značaj pažljivog i odgovornog korišćenja ličnih podataka potrošača od strane direktnih marketara, sa ciljem da se izgrade dugoročni, partnerski odnosi sa njima. Takođe, posebna pažnja će biti posvećena najznačajnijim problemima sa kojima se danas potrošači susreću u oblasti zaštite privatnosti podataka, kao i učinjenim naporima da se ovi problemi svedu na minimum većim uključivanjem potrošača u odlučivanje o načinu korišćenja njihovih ličnih podataka i informacija.

Ključne reči: direktni marketing, lični podaci i informacije, privatnost podataka

UVOD

Sve veća kompleksnost i nepredvidivost okruženja, kao i sve jača konkurencija, nameću kompanijama potrebu za prikupljanjem pouzdanih, preciznih i individualizovanih podataka i informacija o postojećim i potencijalnim potrošačima, kako bi bile u mogućnosti da kreiraju poruke po njihovoj meri i na taj način steknu preimućstvo nad konkurentima.

Međutim, ukoliko žele da zadrže pozitivan i jasan imidž u očima postojećih i potencijalnih potrošača, ali i celokupne javnosti, kompanije moraju posebnu pažnju da posvete izboru metoda prikupljanja podataka, njihovog skladištenja i upotrebe. Naime, na osnovu prikupljenih podataka i informacija biće omogućeno uspostavljanje dijaloga, te stvaranje dugoročnih interaktivnih odnosa sa potrošačima. Međutim, strane, sa druge strane, problemi vezani za zaštitu privatnosti ličnih podataka potrošača se veoma često pojavljuju u direktnom marketingu, a posledice slabe zaštite mogu biti gubici poverenja i lojalnosti potrošača.

1. ZNAČAJ OBEZBEĐENJA PRIVATNOSTI PODATAKA POTROŠAČA

Zaštita privatnosti i sigurnost podataka sve više dobija na važnosti u poslovanju. Istovremeno se povećava zabrinutost potrošača zbog moguće zloupotrebe njihovih ličnih podataka. Zbog toga se širom sveta izuzetna pažnja poklanja donošenju novih zakona i pravila ponašanja kojima se pokušava regulisati način na koji treba komunicirati sa potrošačima i određuju se kazne za one koji ne poštuju pravila pristojnosti, nenametljivosti i sigurnosti.

Ukoliko žele da uspostave partnerske i dugoročne odnose sa potrošačima, direktni marketari moraju da vode računa kako o zakonskim regulativama, tako i o etičkim principima prilikom prikupljanja i rukovanja ličnim podacima i informacijama. Takođe, želja potrošača da podaci o njima ostanu poverljivi mora predstavljati prioritet za kompanije, jer ukoliko dođe do ugrožavanja privatnosti velika je verovatnoća da će poverenje i lojalnost potrošača biti zauvek izgubljeno. Međutim i potrošač mora preduzeti odgovarajuće mere zaštite kako bi obezbedio sopstvenu privatnost. Tu se u većoj meri radi o zaštiti integriteta ličnosti, nego integriteta podataka, jer pojedinac može svoje poverljive podatke relativno

lako štiti fizički, održavajući i čuvajući ih kao vlastitu tajnu (Aleksić Marić 2008, str. 255). Sa druge strane, postoji veliki broj podataka o pojedincu koji u principu nisu tajni, ali ih neko može zloupotrebiti kako bi mu izazvao probleme, nanosio materijalnu ili nematerijalnu štetu ili na neke druge načine ugrožavao njegovu privatnost.

Ključ uspeha direktnog marketinga su efikasne i dobro organizovane baze podataka o postojećim i potencijalnim potrošačima. Takođe, uspeh bilo koje kampanje direktnog marketinga uslovljen je ažurnošću, sistematičnošću i sveobuhvatnošću informacija koje kompanija poseduje o potrošačima. Ukoliko bi se ponude poslale kupcima koji ne pokazuju interes za tu kategoriju ili marku proizvoda, to bi ukazivalo na činjenicu da preduzeće ne poseduje adekvatno organizovanu bazu podataka, odnosno da raspolaže nedovoljno preciznim i neadekvatnim podacima i informacijama o potrebama i željama potrošača (Kocić 2007, str. 105). S obzirom na to da dolazi do neprekidne promene potreba i navika prilikom kupovina od strane aktuelnih potrošača, prikupljene podatke i informacije bi trebalo kontinuirano ažurirati kako bi se obezbedila njihova potpuna aktuelnost. Međutim, potrošači se vrlo često osećaju iritirano ukoliko smatraju da su ih kompanije preopteretele akcijama direktnog marketinga ili ukoliko veruju da se informacije iz njihovog privatnog života koriste bez odobrenja.

Pravo na privatnost podataka zakonski je regulisano u svim razvijenim, demokratskim zemljama. Evropa, Kanada i SAD su prihvatile zajedničke principe o zaštiti privatnosti podataka, a oni su (Aleksić Marić 2008, str. 256) :

- Potrošač mora biti unapred obavešten o razlogu i načinu korišćenja ličnih podataka;
- Potrošaču mora biti omogućeno da samostalno odluči o korišćenju podataka u određene svrhe (npr. pojedinac mora odobriti slanje promotivnih poruka na svoju e-mail adresu);
- Nakon unosa podataka potrošaču se mora omogućiti ponovni pristup podacima kako bi se uverio u ispravnost i ažurnost podataka;
- Potrošač mora biti siguran da će podaci biti sigurni od neovlašćenog pristupa, gubitka ili menjanja;
- Mora postojati mogućnost prisile (pravnog leka) za slučaj nepridržavanja prethodno navedenih principa.

Privatnost podataka postaje naročito značajna usled sve veće upotrebe Interneta kao sredstva direktnog marketinga. Prema istraživanju koje je sprovedeno i sponzorirano od strane PWC i Privacy & Ameri-

can Business došlo se do sledećih zaključaka (Bandyo – Padhyay 2002, str. 246):

- Većina potrošača (preko 90%) želi biti obaveštena o tome kako će se njihove personalne informacije koristiti od strane kompanije;
- Većina onih koji ne koriste Internet je takođe naglasila da bi im takvo obaveštenje bilo veoma važno ukoliko odluče da postanu korisnici;
- 44% potrošača koji iduće godine najverovatnije neće koristiti Internet izneli su stav da bi veća zaštita privatnosti bio jedan od najznačajnijih faktora koji bi ih ubedio da se predomisle.

Istraživanje je, takođe, pokazalo da je sadašnje poverenje potrošača u sposobnost kompanija da obezbede privatnost podataka izuzetno niska. Zabeleženi su brojni slučajevi žalbi potrošača što je primoralo kompanije da naprave pomak u zaštiti personalnih podataka i informacija dobijenih od potrošača. Na primer, 1997. godine je veliki broj potrošača tužio on-line provajdere zbog odavanja informacija o seksualnim preferencijama pojedinaca, navikama potrošača prilikom poseta Web sajtovima i sl (Bandyo – Padhyay 2002, str. 246).

Pravna regulativa koja se odnosi isključivo na direktni marketing u velikom broju zemalja još uvek ne postoji, što samo po sebi ne znači i nemogućnost ovih aktivnosti. Sa druge strane, iako su u razvijenim zemljama sveta formirani zakoni koji bi trebalo da spreče zloupotrebu prikupljenih podataka, oni su veoma često prepuni manjkavosti koje upravo pružaju mogućnost finansijski snažnim kompanijama da dođu do velikog broja intimnih, a time i veoma poverljivih informacija o kupcima. Na taj način kompanije su u poziciji da kreiraju veoma detaljne profile potrošača kako bi uticale na njihovo ponašanje u kupovini. Direktni marketing je i izložen kritici upravo iz razloga što se njegove kampanje realizuju u izuzetno nametljivoj formi, pri čemu se veoma često zadire u privatnost potrošača.

Efikasan direktni marketing zahteva uspostavljanje balansa između dobrobiti pojedinca i kompanija, sa jedne strane prikupljanjem podataka i informacija o postojećim i potencijalnim potrošačima i njihovim čuvanjem od strane kompanija, a sa druge strane personalizacijom ponuda i promotivnih poruka koje će na najbolji mogući način zadovoljiti potrebe i želje potrošača. Dakle, razmena informacija, sasvim jasno donosi koristi i jednoj i drugoj strani.

Zaštita privatnosti podataka potrošača obuhvata tri međusobno povezana pitanja 1. sakupljanje i čuvanje personalnih informacija; 2. razmenu personalnih

informacija sa trećim licima i 3. slanje neželjenih e-mailova potrošačima (Chaffey 2002, str. 132).

Savremena informaciona i komunikaciona tehnologija obezbeđuje izuzetnu lakoću pristupa i rukovanja personalnim podacima, pa je zaštita tih podataka najbitnija iz ugla potrošača. Međutim, kao što omogućava lak pristup, nova tehnologija pruža i mogućnost zaštite ličnih podataka. Potrošačima je omogućeno da zabrane prikupljanje njihovih personalnih podataka, komunikacija se može odvijati uz obezbeđenje anonimnosti učesnika i sl. Upravo na taj način, može da se očuva i poveća poverenje potrošača u aktivnosti direktnog marketinga.

2. SAKUPLJANJE I ČUVANJE PERSONALNIH INFORMACIJA

Jedna od glavnih poteškoća direktnog marketinga jeste identifikovanje krajnjih potrošača kako bi kompanije bile u mogućnosti da kreiraju poruke „po njihovoj meri“, te da komuniciraju sa njima slanjem personalizovanih promotivnih sadržaja. Da bi to bilo moguće, nepohodno je u neku ruku ugroziti privatnost potrošača postavljanjem „kolačića“ (cookies) ili elektronskih tagova na njihove kompjutere (Chaffey 2002, str. 132). Kolačići predstavljaju tekstualne fajlove koji su smešteni na personalne računare potrošača i koji omogućavaju praćenje njihovog ponašanja prilikom posete web sajtova (Deitel et al., 2001, str. 164). Na taj način pruža se mogućnost za prikupljanje velikog broja korisnih informacija (interesovanja, lični podaci, finansijske informacije i sl.), indentifikovanje preferencija potrošača i njihovog ponašanja na Internetu.

Najveći broj (97%) web sajtova prikuplja personalne informacije (PII – Personally identifiable information) i koristi kolačiće, kako bi identifikovala ponašanje potrošača prilikom posete Internet sajtova. Personalne informacije su one informacije koje mogu biti iskorišćene u cilju identifikovanja, lociranja potrošača ili stupanja u kontakt sa njima. Takođe, većina sajtova prikuplja anonimne informacije o potrošačima (anonymus information) (Laudon&Traver, 2002, str. 463), kao što su demografske, geografske, informacije o ponašanju potrošača i sl., pri čemu se ne traže lični podaci. Na primer, web sajtovi sakupljaju informacije o godinama starosti, zanimanju, prihodima, informacije o etničkoj pripadnosti potrošača i druge informacije koje karakterišu život svakog potrošača, ali bez utvrđivanja ko je konkretno taj potrošač.

Istraživanje o kompanijama koje vode kampanje direktnog marketinga, a koje je sproveo Anonymus.com, pokazalo je da se problem koji se javlja kada je reč o prikupljanju podataka i informacija o potrošačima ogleda u tome što 97% web sajtova kontinuirano prikuplja informacije o postojećim i potencijalnim potrošačima. Samo 62% od tih sajtova daje indikacije da se informacije prikupljaju, pri čemu samo 3,5% od 30.000 Web sajtova zaslužuje četiri zvezdice za svoju politiku privatnosti (Deitel et al., 2001., 163). Stoga i ne čudi to što potrošači još uvek iznose stav da im najveću brigu predstavlja sigurnost podataka i informacija koje kompanije prikupljaju i koriste za aktivnosti direktnog marketinga.

Potrošači imaju mogućnost da blokiraju kolačiće, ali mnogi ne znaju kako to učiniti ili nisu svesni da je njihova privanost ugrožena. Kolačići imaju lošu reputaciju s obzirom na to da se veruje da mogu biti iskorišćeni kako bi se došlo do informacija sa kreditnih kartica ili nekih ličnih informacija o potrošačima, koje zatim mogu biti predmet zloupotrebe. Međutim, u stvarnosti je malo verovatno da će se to dogoditi s obzirom na to da kolačići sadrže samo identifikacioni broj koji ne otkriva nikakve personalne podatke i informacije (Chaffey 2002, str. 132). Sa druge strane, potrošači i dalje sumnjaju u razloge kompanija za prikupljanjem informacija. To u velikoj meri izaziva njihovu zabrinutost u pogledu sledećih pitanja (Bandyo – Padhyay 2002, str. 246):

- Koliko prikupljenih informacija je zaista neophodno?
- Ko je zadužen za informacije – korisnik informacija (organizacija koja prikuplja podatke), provajder usluga ili oglašivač koji ih koristi prilikom kreiranja i slanja promotivnih poruka potrošačima?
- Koja su prava navedenih subjekata?
- Na osnovu čega se podaci i informacije razmenjuju sa trećim licima? Ima li kompanija koja prikuplja informacije prava na to?
- Da li je samoregulacija dovoljna i adekvatna ili je neophodna i intervencija vlada?
- Da li pravni okvir zemlje i njena zakonska regulativa u dovoljnoj meri štiti pravo potrošača na privatnost podataka i informacija?

Nemogućnost da se odgovori na ova pitanja i dalje će, sa jedne strane, ozbiljno uticati na direktni marketing i veru potrošača u opravdanost razloga za prikupljanje podataka i informacija, te njihovog skladištenja u baze podataka. Sa druge strane, nedostatak preciznijih smernica može kompanije skupo koštati prouzrokujući gubitak lojalnosti potrošača.

Iako većina potrošača smatra da je prikupljanje ličnih podataka i praćenje njihovog ponašanja na Internetu štetno, jer predstavlja *napad* na privatnost, pojedine studije ukazuju na postojanje drugačije perspektive. Naime, rezultati određenih istraživanja ukazuju na to da potrošači nisu zabrinuti kada je reč o davanju njihovih personalnih informacija, već izražavaju strah u vezi sa načinom upotrebe tih informacija od strane kompanija. U studiji sprovedenoj na 1500 potrošača, 80% se izjasnilo da su spremni da daju informacije kao što su ime i prezime, detalji o obrazovanju, godine starosti, hobiji i sl. u zamenu za kstimizovane i personalizovane sadržaje koji odgovaraju upravo tom potrošaču (Chaffey, 2002, str. 135). Međutim, potrošači i dalje veruju u to da razmena njihovih personalnih informacija sa trećim licima ugrožava njihovo pravo na privatnost. Iz tog razloga kompanije i Vlada moraju preduzeti određene korake kako bi se ublažio strah potrošača i povećalo njihovo poverenje u direktni marketing.

Danas postoji nekoliko inicijativa koje preduzimaju određene grupe (npr. TRUSTe) kako bi umanjile strah potrošača kada je reč o ugroženosti njihovih ličnih podataka i informacija. Naime, vrši se revizija svakog Web sajta i proveravaju njihove izjave o zaštiti privatnosti kako bi se utvrdilo da li su adekvatne i valjane. Pri tome, politika privatnosti treba da definiše sledeća pitanja (Chaffey, 2002, str. 136):

- način na koji se prikupljaju informacije;
- način na koji se prikupljene informacije koriste;
- koje se informacije razmenjuju i sa kim;
- način na koji potrošači mogu pristupiti informacijama i ispraviti ih;
- način na koji potrošači mogu odlučiti da deaktiviraju informacije o sebi ili da uskrate date informacije zainteresovanim stranama.

Sa druge strane, i potrošači danas imaju mogućnost da sami sebe zaštite. Oni mogu da preuzmu falsifikovane identitete ili koriste određeni softver kako bi sačuvali svoju anonimnost. Npr. PrivacyX.com dozvoljava potrošačima da anonimno pretražuju Web. To je omogućeno kreiranjem digitalnih sertifikata koji dozvoljavaju da se očuva anonimnost potrošača, s obzirom na to da ne sadrži nikakve lične podatke koje potrošač ne želi da otkrije (Deitel et al., 2001, str. 168). Pored toga, vladine inicijative treba da podrže fer praksu u ovoj oblasti i donesu zakone koje će kompanije primorati da uvažavaju pravo potrošača na privatnost podataka i informacija.

Izuzetno je značajno da kompanije koje komuniciraju sa potrošačima putem direktnog marketinga

uvažavaju politiku privatnosti, te da sa pažnjom čuvaju podatke i informacije prikupljene od potrošača. To svakako podrazumeva da se postojećim i potencijalnim potrošačima jasno i precizno ukaže na to koje će se informacije prikupljati, kako će se one čuvati i da li će se vršiti razmena sa trećim licima. Iz tog razloga sve je dominantniji koncept „informisanog pristanka“ (informed consent) (Laudon&Traver, 2002, str. 468) koji podrazumeva saglasnost datu od strane potrošača kada je reč o prikupljanju personalnih podataka i informacija i načinu upotrebe prikupljenih podataka od strane kompanija.

3. RAZMENA PERSONALNIH INFORMACIJA SA TREĆIM LICIMA

Sve većom upotrebom računara olakšana je razmena podataka između preduzeća, što dodatno ugrožava privatnost kupaca i tako zaoštava problematiku vezanu za prikupljanje i difuziju ličnih podataka u svrhe direktnog marketinga. Danas je veoma zastupljena pojava da web sajtovi (57% svih Internet sajtova i 78% od 100 najpopularnijih sajtova) dozvoljavaju trećim licima – kompanijama kao što su Adforce, Avenue A, DoubleClick, Engage, L90, MatchLogic i 24/7 Media, da postavljaju kolačiće na računare postojećih i potencijalnih potrošača kako bi učestvovali u njihovom profilisanju (Laudon&Traver, 2002, str. 463). Problem koji se javlja u ovom slučaju jeste da se većina ovih aktivnosti odvija u pozadini, bez znanja potrošača.

Većina potrošača nije svesna u kojoj meri se lični podaci sakupljaju, koriste i distribuiraju i koji je udeo tehnologije u podizanju ekspeditivnosti i kvantuma podataka. Sa druge strane, postoji i opšte nerazumevanje postojećih prava i propisa vezanih za privatnost. Frustrirani ovakvim stanjem potrošači žele da budu više uključeni u odlučivanje na koji način će se koristiti njihovi lični podaci. U psihološkom smislu, sam pojam privatnosti je toliko iznad pukog prava pojedinca da odabere mesto i vreme društvenog kontakta, jer on uključuje i pravo na bezbednost i osećaj osiguranosti intimnih osobnosti (Kocić i Mandarić, 2009, str. 242).

Prodaja prikupljenih podataka i informacija o sopstvenim kupcima pokazala se kao veoma unosna praksa za veliki broj kompanija. Međutim, razvoj zakonske regulative, kao i sve veće isticanje neophodnosti uvažavanja etičkih principa direktnog marketinga, dovela je kompanije u situaciju da podatke mogu prodavati trećim stranama isključivo u slučaju pristanka i saglasnosti potrošača. Naime, sve je učestalija praksa

da se u upitnicima ili kod drugih načina prikupljanja podataka, obavezno postavlja pitanje da li se dozvoljava korišćenje i prenos potrošačevih ličnih podataka i informacija nekim drugim kompanijama. Ukoliko se ne čekira mali kvadrat, čime se ne daje kompaniji ta privilegija, verovatno će mnogi privatni podaci biti prodani.

Danas se najintimniji podaci o potrošačima sakupljaju iz sekundarnih izvora, kao što su specijalizovane agencije koje svoje podatke zasnivaju na izvesnim vladinim izveštajima, izvorima državnih firmi, podacima klubova ili dobrotvornih organizacija. Na primer, provajder finansijskih podataka svoje informacije dobija preko servisnog biroa ili specijalizovanih ureda. U najveće dobavljače podataka u SAD spadaju Equifax Marketing Services, TRW Target Marketing Services i Trans Union. Svi ovi provajderi imaju pristup podacima o kupovinama kreditnim karticama, raznim kreditnim aranžmanima i istorijama plaćanja za gotovo svaku porodicu u SAD (Kocić, 2007, str. 107). U želji da formiraju adekvatne profile potrošača, koji pokazuju njihove osnovne karakteristike i načine ponašanja, marketing menadžeri mogu da kupuju i podatke o grupacijama potrošača od prodavaca koji kombinuju geodemografske segmente sa podacima prikupljenim putem marketing istraživanja.

Potrošači će verovatno biti raspoloženi da daju svoje lične podatke kompanijama sa kojima su uspostavili dugoročne odnose. Međutim, oni će smatrati da je njihova privatnost ugrožena ukoliko ove kompanije odluče da dobijene podatke i informacije prodaju drugim kompanijama, koje će ih zatim bombardovati promotivnim materijalima, kako online tako i offline. Iz tih razloga TRUSTe (Chaffey, 2002, str. 136) pokušava da ukaže na neophodnost sprovođenja fer prakse kada je reč o razmeni informacija sa trećim licima.

S obzirom na to da direktni marketing koristi lične podatke u cilju uspostavljanja direktne komunikacije sa potrošačima, oni sve odlučnije zahtevaju zaštitu privatnosti. Iako su sve brojnije inicijative grupa potrošača da se veća pažnja posveti pitanju privatnosti ličnih podataka i informacija i iako je sve više ljudi zabrinuto napadom na njihovu privatnost, još uvek postoje brojne nedorečenosti u nacionalnim zakonodavstvima što pruža široke mogućnosti kompanijama da iskoriste prednosti koje im pruža ovakva situacija.

Razvoj savremene informacione i komunikacione tehnologije, kao i njena sve veća upotreba od strane direktnih marketara dovodi do ugrožavanja svih segmenata privatnosti, s obzirom na to da se prikupljanje podataka bez znanja potrošača može okarakterisati kao kršenje njihovog prava na izbor sa kim će komu-

nicirati i razmenjivati informacije, a dolaženje do ličnih informacija preko nekih trećih lica samo dodatno predstavlja pretnju sigurnosti pojedinaca. Dok sa jedne strane raste zabrinutost javnosti za količinu podataka koja je sadržana u bazama podataka koje koristi direktni marketing, sa druge strane poseban rizik predstavlja mogućnost da hakeri pristupe informacijama o potrošačima koji se nalaze na serverima kompanija. Na primer, haker Kevin Mitnick je postao poznat kada je uspeo da dođe do 20.000 brojeva kreditnih kartica koji su se čuvali na serveru jedne kompanije (Chaffey, 2002, str. 136). Međutim, nezavisno od toga da li jer reč o prodaji informacija trećim licima ili o mogućnosti hakerskog pristupa informacijama, kompanije bi trebalo da poklanjaju izuzetnu pažnju čuvanju personalnih podataka dobijenih od potrošača kako bi bilo moguće izgraditi i održati dugoročne, partnerske odnose između ovih strana.

Direktni prodavci koriste razne tehnike kako bi bili uvereni da njihove liste neće biti proneverene ili zloupotrebjene, posebno kada ih iznajmljuju trećim licima. Jedna od najčešće korišćenih tehnika za ostvarivanje ovih nastojanja se naziva 'sejanje liste'. Suština ove tehnike se sastoji u tome što direktni prodavac u postupak elektronskog komuniciranja uključuje i tzv. 'mamce', koji mogu imati formu bilo pogrešno napisanih ili izmišljenih imena koja nigde kao takva ne postoje u listi klijenata. Ukupan postupak sa 'mamcem' ima za cilj da se uđe u trag bilo kakvoj zloupotrebi. Međutim, ovde postoji jedan problem koji delimično degradira celokupan postupak. Zasejana lista sa visokim procentom uspeha otkriva zloupotrebe, ali često ne daje informacije o identitetu počinioaca. Prodavci bi trebalo da razviju posebne programe za identifikaciju zloupotrebe, u osnovi kojih će biti težnja da 'posejana' imena ne budu uklonjena kada se aktivira ključ za pretragu (Kocić 2007., 108). Pri tome i ovi programi bi trebalo da budu zaštićeni, a pristup njima strogo personalizovan.

U cilju sprečavanja zloupotreba personalnih podataka i informacija dobijenih od potrošača mogu se preuzeti mere različitog nivoa obuhvata. Naime, može se ići dotle da se prema otkrivenom neovlašćenom korisniku kreira agresivna kampanja negativnog publiciteta, pri čemu će u nju možda biti uključena i neka treća zainteresovana lica. Pored toga, potrebno je razviti i zakonsku regulativu koja će garantovati zaštitu privatnosti podataka, kao i adekvatne sankcije u slučaju zažiranja u privatnost i njenog narušavanja, kako bi se povećalo poverenje potrošača u direktni marketing. Pošto preduzmu sve akcije zaštite privatnosti svojih potrošača, kompanije će biti u mogućnosti da dođu

do većeg broja neophodnih informacija, kao i da slanjem personalizovanih sadržaja izgrade privrženost i lojalnost potrošača.

4. SLANJE NEŽELJENIH E-MAILOVA POTROŠAČIMA

Brz rast i napredak direktnog e-mail marketinga zabeležen je tokom 80-tih godina dvadesetog veka (Salai, Končar 2007., 206), tako da je danas e-mail jedna od najpopularnijih formi komuniciranja sa potrošačima. Istraživanja su pokazala da 20.000.000 e-mail korisnika u SAD dnevno pošalje 500.000.000 e-mail poruka. Pri tome, prognoze pokazuju da će ovi brojevi dostići mnogo veće vrednosti, tako da se procenjuje da će 105.000.000 korisnika slati 1.500.000.000 e-mail poruka dnevno (Deitel H.M., Deitel P.J., Nieto T.R 2001., 178). Problem koji se ovde nameće ogleda se u tome što se skoro 1/3 ovih poruka može kategorizovati kao neželjena pošta, odnosno spam.

Neželjena pošta predstavlja loše targetiranu poštu, koja veoma često deluje iritirajuće na potrošača i izaziva sasvim suprotan efekat od očekivanog. Kupci se često osećaju iritirano kada veruju da su primili previše direktne pošte ili se informacije iz njihovog privatnog života koriste bez odobrenja. Drastičnije posmatrano, mogu verovati da su njihove lične informacije iznajmljene, prodane, pozajmljene ili čak ukradene od strane velikih marketinških kompanija.

Organizacije koje su odgovorne za distribuciju velikih količina neželjene pošte veoma često zadržavaju svoju anonimnost ili se predstavljaju kao legitimne kompanije. U prvom slučaju, primaoci ne mogu zahtevati da kompanije uklone njihove adrese sa svojih mailing lista, zbog čega kontinuirano primaju neželjenu poštu. U drugom slučaju, ugled kompanije u velikoj meri može biti narušen ili one mogu izgubiti vredne informacione resurse čestim slanjem neželjene pošte svojim potrošačima (Deitel H.M. et al., 2001, str. 178). Pretrpanost potrošača neželjenom poštom dovodi do njihove iritacije i može prouzrokovati njihovu manju zainteresovanost ili se u krajnjem slučaju može okarakterisati kao napad na privatnost. Dakle, spam narušava poverenje potrošača, dovodi do opadanja produktivnosti kompanije i povećanja troškova ponovnog osvajanja potrošača.

Različite zemlje imaju različite pravne definicije spama i koriste različite pristupe da bi se borile protiv ove pojave. Organizacija za evropsku bezbednost i saradnju (OEBS) je uložila dosta napora da objedini sve ove pokušaje na jednom mestu formulišući OECD

preporuke o prekograničnim primenama zakona protiv neželjene pošte (www.mingl.org, 14.01.2010.). Takođe, sve se veći zahtevi postavljaju pred vlade mnogih zemalja u cilju formulisanja adekvatne pravne regulative koja bi omogućila regulisanje e-mail transakcija i zaštitu integriteta elektronske komunikacije.

Spam je veoma popularan za komercijalnu upotrebu jer na jeftin i efikasan način prilazi širokoj publici. E-mail adrese za masovno slanje poruka se sakupljaju na različite načine. Jedan od njih je putem spam robota, koji pretražuju Internet i prikupljaju mail adrese sa različitih Web sajtova. Fišing se odnosi na skorašnji razvoj spama i predstavlja sve veću brigu u svetu bezbednosti potrošača. Po ovoj verziji, primaoci dobijaju spam koji je prerušen u legitimni e-mail iz neke prepoznatljive insitucije kao što je recimo banka. Ovi mailovi često imaju linkove do lažnih Web sajtova koji se koriste da prikupe prilično osetljive informacije (www.mingl.org, 14.01.2010.).

Spam poruke mogu biti neprijatne, neželjene i neautorizovane, a veoma često sadrže lažne i krivotvorene informacije. S obzirom da u slučaju neautorizovanih poruka pošiljalac ostaje anonimno trenutno ga nije moguće sudski goniti. Spameri se često uzdaju u dobru volju primalaca spama da bi prikupili e-mail adrese za svoje baze podataka (www.mingl.org, 14.01.2010.). Na primer, može biti poslata poruka u kojoj se zarad podrške nekom programu ili peticiji traže lični podaci primaoca. Često se koriste razlozi poput hitne operacije za obolelo dete, uz lažnu tvrdnju da će neke kompanije ili organizacije uplatiti donaciju svaki put kada se taj e-mail prosledi dalje.

Danas, neželjena pošta, odnosno spam predstavlja jedan od najznačajnijih problema zadiranja u privatnost potrošača i sakupljanja personalnih podataka i informacija o njima. Angažovanje adekvatnih sistema baza podataka doprinosi rešavanju problema iritacije, ali se i dalje narušava privatnost klijenta. Iz tog razloga državno zakonodavstvo treba da preuzme aktivniju ulogu kada je reč o zaštiti privatnosti potrošača, dok istovremeno direktni marketari moraju biti svesni svih zakonodavnih okvira koji se primenjuju prilikom uspostavljanja i održavanja komunikacije sa potrošačima.

Zaštita privatnosti podataka je jedno od najvažnijih ljudskih prava, s obzirom na to da kontrola pojedinca nad njegovim ličnim podacima i informacijama predstavlja srž celokupnog koncepta privatnosti. Jedan od načina da se ovo pravo potrošača zaštiti ogleda se u primeni principa dozvole (opt-in) i principa isključenja (opt-out) (Laudon&Traver 2002., 468). Princip dozvole podrazumeva da se komunikacioni sadržaji šalju samo onim potrošačima koji su na to pristali. U ovom

slučaju potrošači će najpre biti upitani da li dozvoljavaju prikupljanje i upotrebu personalnih informacija, što potvrđuju označavanjem za to predviđenog polja. Sa druge strane, princip isključenja dozvoljava potrošačima da odbiju ponudu kompanija za uspostavljanje komunikacije. U ovom slučaju informacije o potrošačima se prikupljaju sve dok oni ne donesu odluku o prestanku sakupljanja njihovih personalnih podataka i informacija tako što će označiti odgovarajuće polje ili popuniti za to namenjen obrazac.

1998. godine u Velikoj Britaniji je revidiran Zakon o zaštiti podataka koji je uključio i donošenje lokalnih evropskih zakonodavnih okvira, čime je u oblasti zaštite personalnih podataka i informacija učinjen izuzetan napredak. U skladu sa tim, danas su kompanije obavezne da (Chaffey, 2002, str. 137):

1. Pre prikupljanja informacija, obaveste potrošače o sledećem:
 - ko je kompanija koja želi da prikupi personalne podatke i informacije
 - kako će se personalni podaci prikupljati, obrađivati i čuvati
 - koja je svrha prikupljanja podataka.
2. Traže saglasnost od potrošača za prikupljanje osetljivih ličnih podataka, kao i da uvedu takvu praksu prilikom prikupljanja bilo koje vrste podataka.
3. Obezbede izjavu o privatnosti. Izjava o privatnosti pomaže potrošačima da odluče da li će ili ne posetiti sajt, i kada posete, da li će ili ne pružiti bilo kakve lične podatke i informacije.
4. Obaveste potrošače kada se koriste kolačići ili drugi prikriveni softveri za prikupljanje podataka o njima.
5. Nikada ne prikupljaju i čuvaju lične podatke, osim ukoliko je to neophodno za potrebe organizacije. Međutim, ako i postoji potreba za dodatnim informacijama za marketinške svrhe to bi moralo biti jasno istaknuto i pružanje takvih informacija ne bi trebalo biti obavezno.
6. Izmene i dopune netačne podatke i informacije prilikom informisanja i razmene podataka sa trećim licima.
7. Osiguraju da će se informacije koristiti samo za marketing (od strane kompanija ili trećih lica), ukoliko je prethodno potrošač dao saglasnost da se njegovi personalni podaci koriste u te svrhe.
8. Omogućuje kupcu da samostalno obustavi primanje informacija i promotivnih poruka od strane kompanije.
9. Obezbede adekvatnu zaštitu potrošačevih personalnih podataka i informacija.

Dakle, da bi se prevazišli problemi zaštite podataka potrošača, ponovo steklo poverenje i izgradila njihova lojalnost, direktni marketari moraju preduzeti aktivnosti (Chaffey, 2002, str. 137) koje se odnose na:

- Obezbeđenje jasne i efikasne politike privatnosti.
- Uvažavanje privatnosti i zaštite potrošača na lokalnim tržištima.
- Stavljanje prioriteta na obezbeđenje sigurnosti potrošačevih ličnih podataka i informacija.
- Korišćenje usluga nezavisnih sertifikacionih tela.
- Naglašavanje izuzetnog kvaliteta usluga u svim marketinškim komunikacijama.

Na žalost, potrošači još uvek ne veruju da će njihovi lični podaci biti zaštićeni, niti im se, sa druge strane, može garantovati stoprocentna sigurnost podataka, ali je činjenica da je na ovom polju mnogo urađeno, tako da su i mogućnosti za prevaru znatno manje. Za direktne marketare je od izuzetnog značaja da kontinuirano prate sve eventualne promene zakonskih propisa u ovom području, kao i da im se blagovremeno prilagođavaju.

ZAKLJUČAK

Danas živimo u informacionom društvu, gde snaga i bogatstvo u velikoj meri zavise od informacija i znanja kao ključne imovine. Kontraverze koje se javljaju oko prikupljanja i upotrebe informacija upravo su rezultat borbe kompanija da na taj način povećaju svoju snagu, moć i uticaj na tržištu. Takođe, savremene informacione i komunikacione tehnologije rapidno su pomerile granice privatnosti. Sa jedne strane otvorile su mogućnost kompanijama da dođu, veoma često i bez znanja potrošača, do njihovih ličnih podataka i informacija. Sa druge strane, takva situacija prouzrokovala je nepoverenje potrošača i nedoumicu da li uopšte treba da veruju kompanijama.

Kako se mogućnosti za dolaženje do informacija o potrošačima, kao i načini njihovog korišćenja svakim danom sve više šire, tako i potrošači konstantno zahtevaju adekvatniju zaštitu privatnosti. Kompanije koje nedovoljno shvataju značaj zaštite privatnosti u direktnom marketingu najverovatnije će izgubiti poverenje postojećih i potencijalnih potrošača. Stoga je budućnost direktnog marketinga blisko povezana sa daljim razvojem i usavršavanjem zakonodavnih okvira, poštovanjem etičkih kodeksa od strane što većeg broja kompanija, te rastom poverenja potrošača u aktivnosti direktnog marketinga.

Reference:

1. Aleksić Marić, V.(2008), *Elektronsko poslovanje*, Univerzitet u Banja Luci, Ekonomski fakultet, Banja Luka.
2. Bandyo – Padhyay, N. (2002), *E-commerce – Context, Concepts and Consequences*, Mc Graw – Hill Education, New York.
3. Chaffey, D. (2002), *E-Business and E-Commerce Management*, Prentice Hall, Edinburgh Gate, Harlow, England.
4. Deitel, H.M.; Deitel P.J.; Nieto T.R. (2001), *e-Business & e-Commerce: How to program*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
5. Kocić, M. (2007), “Zaštita privatnosti podataka kao determinanta uspeha direktnog marketinga”, *Ekonomске teme*, br. 2, str. 101 – 110.
6. Kocić, M.; Mandarić, M. (2009) „Etički kodeks i pravna regulativa kao bazične strategijske determinante bezbednog e-poslovanja“, *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici*, Vol. 45, br. 22, str. 239 – 249.
7. Laudon, K.C.; Traver, C.G. (2002), “E – commerce – business, technology, society“, Addison Wesley, Boston.
8. Salai, S.; Končar, J. (2007), *Direktni marketing*, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet Subotica, Subotica.
9. www.mingl.rs/it_vodic/spam.php datum pristupa: 14.09.2010.

Summary:

Problem of Data Privacy Protection in Direct Marketing

Markov Jasmina, Lazić Biljana

The dynamism of modern business conditions, as well as increasing competition, call for companies to change their usual ways of doing business and communicating with consumers. Therefore, today's direct marketing industry is experiencing explosive growth, as more and more companies include these activities in their communication mix. Many companies benefit from the development and usage of direct marketing, but at the same time, its growing usage led to numerous problems for companies as well as for the consumers. Direct marketing, advanced information technologies and Internet, on whose use it is more and more based, caused a number of legal and ethical questions without precedent. One of the issues that is making consumers more and more worried is concerning the privacy of their personal data and information

which is being collected by a large number of companies. In addition, consumers are often not aware of this data collecting, which is adding even more gravity to this problem. The remainder of this paper will point to the necessity and great importance of careful and responsible use of consumers's personal data by direct marketers, with the aim of build long-term partnership relationships between the two. In addition, special attention will be paid to major problems that consumers face today in the field of data protection, as well as to the efforts committed in order to bring these problems to a minimum by getting consumers more involved in making decisions about usage of their personal data and informations.

Key words: direct marketing, personal data and information, data privacy

Kontakt:

Markov Jasmina, asistent

Lazić Biljana, asistent

Visoka poslovna škola strukovnih studija Novi Sad, R. Srbija
e-mail: jasmina.markov@gmail.com, vps.biljalazic@gmail.com



Identitet brenda države kao turističke destinacije

Jelena Čugurović

Apstrakt: U savremenim tržišnim uslovima svaka država mora da se bori za svoj deo potrošača, turista, investitora, studenata, događaja. U skladu sa tim velika pažnja posvećuje se marketingu, komunikaciji i brendiranju kao njegovim sastavnim delovima. U ovom radu brend države biće posmatran sa aspekta turizma (brend destinacije), odnosno analiziraće se način na koji su države formirale i osmislile svoje brendove kako bi privukle što veći broj turista. Jedan od osnovnih aspekata svakog brenda je njegov identitet, vizuelna i verbalna konkretizacija sa ciljem da se brend identifikuje i diferencira od svojih konkurenata. Elementi identiteta su logo, slogan, boje i načini njihove primene. Na osnovu rezultata za 2010. godinu istraživanja Future Branda, koji vrši rangiranje brendova država iz celog sveta, u radu će biti predstavljeni najbolji brendovi sa svakog kontinenta, kao i brendovi čiji su identiteti specifični ili drugačiji od drugih. Brendovi država analizirani su sa aspekta njihovog dizajna, načina na koji dizajn brenda inkorporira formalne simbole države, zastave, grba i himne, ili poseduje elemente na koje brend želi da asocira. Sprovedena je komparativna analiza izabranih brendova, čime bi trebalo da se ukaže na važnost građenja jakog identiteta brenda države kao turističke destinacije.

Ključne reči: identitet brenda, brend destinacije, brendovi država, nadnacionalni brend

UVOD

Gotovo sve države sveta postale su svesne važnosti razvoja turističkog brenda države, u skladu sa činjenicom da je turizam bitan sektor uslužne delatnosti svake zemlje. Mnoge države poznate su kao veoma razvijene turističke destinacije, u kojima je turizam najrazvijeniji uslužni sektor, dok postoji i veliki broj država koje ulažu velike napore kako bi se razvile kao nove turističke destinacije. Naravno, postoje i one koje veoma zaoštaju u svom razvoju, ali ulažu određena sredstva kako bi svoju ponudu približile svetskim turistima. Države, kao nosioci brenda, postale su svesne da više nije dovoljno ulagati samo u razvoj pojedinačnih turističkih destinacija, kao što su one koje su vezane za morski turizam, zatim gradovi, skijališta ili banje, već da se cela država mora savremenom turisti predstaviti kao turistička destinacija. Na ovo je uticala i činjenica da je sa razvojem društva došlo i do promena u navikama, željama i potrebama turista, koji danas žele različite vrste odmora. Ranije su postojala pravila, leti se išlo na more, zimi na planinu. Danas, postoje i mnoge druge vrste turizma koje su namenjene tačno određenim ciljnim grupama, kao što su velnes turizam, avanturistički turizam, planinarenja, kongresni turizam i drugi. Navedene promene uticale su na to da se mnoge države otvore kao turističke destinacije iako nemaju razvijena skijališta ili nemaju izlaz na more. Rumunija, kao zemlja Karpata, odličan je primer za to.

Savremena turistička tržišta odlikuju se i otvaranjem država koje do sada nisu bile dovoljno turistički razvijene i njihovim velikim ulaganjima u stvaranje kvalitetne turističke ponude. Primer za to su svakako Turska i Egipat, kao destinacije za letovanja, ili ostrvske zemlje koje nude „raj na zemlji“ poput Maldiva, Balija ili Mauricijusa. Takođe, postoje i države koje su poznate svima u svetu i čiji je fokus bio na određenoj vrsti turizma, a one žele da turiste upoznaju i sa svojim ostalim turističkim ponudama. Kanada je zemlja poznata po gradskom turizmu koja svoj fokus premešta ka avanturističkom turizmu i ogromnim prirodnim bogatstvima. Ka turizmu se okreću i zemlje bogate kulturnim nasleđem i raznolikošću u koje su putovali samo najhrabriji, poput Indije i Kine.

Promene u željama i potrebama savremenog turista i želje država da otvore svoje granice ka stranim turistima dovele su do potrebe da se ulaže u stvaranje brenda države. Države za koje su turisti imali jake asocijacije svoj fokus su ili ostavile na poznatom ili istakle novu ponudu, države u turističkom razvoju svoj fokus stavile su na upoznavanje sa državom kao

potencijalnom turističkom destinacijom. Potreba za diferencijacijom dovela je do korišćenja brendiranja kao jedne od strategija menadžementa.

Važnost brenda države ne leži samo u privlačenju većeg broja turista, već i u stvaranju pozitivne svesti u mislima ljudi u svetu, što može povećati ekonomsku, političku i uticajnu moć same države. Stoga je veoma važno da se brend države razume na svim nivoima društva, od političara na visokim državnim funkcijama do konobara u restoranu, jer svako od njih komunicira vrednosti koje država želi da prenese, utiče na stvaranje misli potrošača i formiranje stava.

U prvom delu rada objašnjeni su koncepti brendiranja i brenda destinacije. U drugom delu rada, autor se fokusira na identitet brenda države, posebno na njene vizuelne elemente. Svaki od vizuelnih elemenata – logo, boja i slogan, kao i njihova važnost u kreiranju i pravilnom komuniciranju vrednosti brenda, detaljno su objašnjeni. U trećem delu rada predstavljani su najbolji brendovi država, po jedan na svakom kontinentu, na osnovu liste najboljih brendova Future Branda. Navedeni su i najbolji primeri onih brendova koji su zadržali elemente svoji nacionalnih simbola, zastave ili grba, kao i primeri brendova država koji su se odlučili da razviju identitete nezavisno od nacionalnih simbola. U ovom delu pažnja je posvećena i brendovima koji su izvršili redizajn ili potpuno promenili svoje vizuelne elemente.

1. BREND DESTINACIJE I BREND DRŽAVE KAO TURISTIČKE DESTINACIJE

Turizam predstavlja jednu od najrazvijenijih uslužnih grana gotovo svih razvijenih zemalja, kao i granu koja ostvaruje najveći napredak u zemljama u razvoju i nerazvijenim zemljama. Ukoliko turizam posmatramo sa aspekta subjekata koji u njemu učestvuju zaključujemo da je turističko tržište visokokonkurentno. Turističke agencije, turoperateri, kao i gradovi, regioni, države, pod uticajem kulturne i ekonomske globalizacije moraju da se bore za svoje mesto i za svoje turiste. Turistima odavno više nije dovoljno da bude toplo more, jeftina cena i dobra hrana. Jedan od najboljih načina, jedna od poslovnih strategija usmerena na diferenciranje, jeste kreiranje i razvoj brenda destinacije.

Američko udruženje za marketing (AMA) **brend** definiše kao „*ime, simbol, logo, dizajn ili sliku, ili njihovu kombinaciju, koji su dizajnirani sa ciljem da identifikuju određeni proizvod ili uslugu i da ih diferenciraju od konkurentskih (proizvoda i usluga)*“ (Kotler

et al., 2009). Uspešni brendovi zapravo su određeni proizvodi, usluge, destinacije ili ljudi, koje potrošači doživljavaju kao jedinstvene i oni koji na najbolji način zadovoljavaju potrebe i želje potrošača. Brend, sa jedne strane, predstavlja dugoročnu vrednost koju su potrošači davali određenom proizvodu, dok sa druge strane predstavlja stalan trud kompanije da potrošači dožive brend na određeni način.

Predmet brendiranja najčešće su proizvodi ili usluge. Međutim, brendirati se mogu i ljudi, grupe, organizacije i destinacije (Kotler, Keller, 2009). Može se brendirati sve ono za šta potrošači imaju izbor. U zavisnosti od predmeta brendiranja, marketing strategije se razlikuju u određenim aspektima. Brendiranje destinacije posebno se razvilo krajem XX veka. Pod **brendiranjem destinacije** se podrazumeva „*ime, simbol, logo, reč i/ili druga grafika koji služe da identifikuju i razlikuju destinaciju od konkurentskih; on pruža obećanje nezaboravnog iskustva putovanja u određenu destinaciju, za potencijalne posetioce, a takođe služi da učvrsti i ojača sećanje na lepa iskustva za one koji su tamo već bili*“ (Veljković, 2010). Osnovni cilj brendiranja destinacije je da se ona diferencira od konkurencije time što će se potrošač voditi od faze nepoznavanja destinacije do posete destinacije i kasnije ponovne posete destinaciji. Kako bi ostvarila svoj cilj potrebno je da se razvije svest i prepoznavanje kod potencijalnih posetilaca, kreira pozitivan imidž u njihovo svesti putem jakog i ubeljivog identiteta brenda.

Specifičnost brendiranja destinacije leži u tome da je destinacija geografski data, ona se ne može pomeriti niti premestiti (Kotler&Gerner, 2002). Takođe, destinacija ima svoje ime, koje se ne može promeniti, pa je stoga jedan od osnovnih elemenata brenda fiksiran i ujedno ograničavajuć za njegove kreatore.

Destinacije mogu biti sela, gradovi, banje, planine, jezera, regije ili države. Postoje dva smera u kojima se može kretati brendiranje destinacija. Prvi je da što je manja poznatost određene destinacije, na primer sela ili skijališta, više se koristi brend države. Ukoliko je destinacija geografski dalja od mesta stanovanja potencijalnog posetioca više se koriste brendovi država drugi je smer. Oba smera govore u prilog tome da su brendovi država veoma bitni za razvoj države kao turističke destinacije. Postoje, naravno i situacije u kojima su subnacionalni brendovi jači od nacionalnog brenda i u tim situacijama je neophodno da se pozitivna iskustva i svet o subnacionalnom brendu prenese na nacionalni brend. U prilog potrebi za razvojem brenda države govori i činjenica da su određene destinacije počele da stvaraju i nadnacionalne brendove u kojima se udružuje nekoliko država u zajedničkoj promociji.

Primer su Karibi, koji su detaljnije objašnjeni u trećem delu rada, kao i brend Skandinavije koji je zabeležio najveći rast u 2010. godini (FutureBrand, 2010).

Brend države veoma je povezan sa velikim brojem partnera, kao što su turističke agencije, turopereteri, hoteli, brendovi gradova, banja, planina i drugim. Kako bi se kreiralo i uspešno upravljalo brendom države neophodno je da se identitet brenda definiše precizno, da svim partnerima bude jasan i da se vrednosti brenda države prenesu i na partnere, jer svako od njih zapravo doprinosi brendu države.

Kreiranje uspešnog brenda države zahteva od marketing menadžera da razumeju da različita mesta privlače različite turiste. Segmentiranje tržišta se može izvršiti na osnovu onoga što turisti žele - prirodna bogatstva, avanturu, sport ili kulturu i nasleđe (Kotler&Gerner, 2002). Neophodno je da marketing menadžeri utvrde šta je to što turisti žele i očekuju. Ukoliko je zemlja, kao na primer Grčka, bogata prirodnim lepotama i arheološkim iskopinama, ona će privlačiti turiste željne prirode i kulture, dok će zemlje koje ne poseduju obilje prirodnih bogatstava ili arheoloških nalazišta, morati da ulože mnogo u infrastrukturu kako bi stvorili ambijent za sport, avanturu ili gastronomiju, i na taj način se okrenule tom tržišnom segmentu. Veoma je važno da država jasno komunicira ono što može i želi da pruži potencijalnom posetiocu.

Svaki brend ima svoj identitet, način na koji žele da ga vide potrošači. U skladu sa tim i svaki brend države ima svoj identitet, koji se ogleda u vizuelnim elementima: imenu, logotipu, boji i sloganu. Identiteti brendova država biće detaljno analizirani u sledećem delu rada.

2. ELEMENTI IDENTITETA BREND DRŽAVE

Pod **identitetom brenda** (engl. *brand identity*) se podrazumeva način na koji kompanija želi da pozicionira sebe ili svoj proizvod ili uslugu u svesti potrošača (Kotler et al., 2009). Identitet svakog brenda se sastoji od elemenata. Prema Kelleru elementi brenda koji imaju najveći uticaj su ime, logo, slogan, džinglovi, likovi i pakovanja (Keller et al., 2008).

Kompanija, ili država, kreira identitet brenda i šalje ga na tržište potrošaču. Kroz identitet kompanija komunicira sve one vrednosti za koje smatra da će na najbolji način zadovoljiti potrebe i želje potrošača i da će najbrže dopreti do njihove svesti. Nasuprot tome, **imidž brenda** se nalazi u glavama potrošača, on

se kreira na osnovu percepcije potrošača. Cilj svakog brenda je da stvori pozitivan imidž o sebi u svesti svojih potrošača i potencijalnih potrošača.

Vizuelni identitet po pravilu predstavlja dimenziju brendiranja o kojoj kompanije vode najviše računa. Kreatori vizuelnog identiteta okrenuti su ka zadovoljenju pet osnovnih ljudskih čula, bez kojih bi snalaženje u životu bilo potpuno nezamislivo. Čulo mirisa, vida, sluha, ukusa i dodira igraju veoma važnu ulogu u konkretnim situacijama povezanim sa kupovinom ili potrošnjom određenog proizvoda ili usluge. Korišćenjem čula ljudi postaju svesni sveta oko sebe, kompanija, proizvoda, usluga, država, brendova i time stvaraju određenu percepciju o njima. Stoga je jasno zašto svi kreatori brenda žele da potrošači dožive brend svim čulima.

Čulo vida smatra se čulom koje dominira nad drugim čulima i na taj način ima najveću ubeđivačku moć. Ono se najčešće vezuje za dizajn, logotip, boju, pakovanje, izgled enterijera kod usluga. Oblik, izgled enterijera i eksterijera, takođe, veoma utiču na čulo vida. Međutim, oni nisu sastavni delovi identiteta brenda kod država, pa neće biti predmet istraživanja u ovom radu. Dizajneri, kreativni stvaraoci identiteta brenda, najzaslužniji su za vizuelni izgled logotipa, kombinacije boja, fontova, razmaka između slova i drugih grafičkih elemenata. Cilj svakoga od njih je da stvori jedinstvenu kombinaciju grafičkih elemenata, koja će u svesti potrošača dovesti do prepoznatljivosti i povezanosti sa tačno određenim brendom. Ne treba zaboraviti da je veoma važno spajanje svih elemenata identiteta u jednu koherentnu celinu u cilju ostvarivanja uspešnog koncepta brenda destinacije.

Ime brenda, kao jedan od elemenata identiteta, u brendiranju destinacija je nepromenljivo, pošto već postoji geografsko ime područja. Stoga se ono često isključuje u analizama i fokus se stavlja na promenljive elemente, odnosno elemente koji se kreiraju – logo, slogan, džingl. Fokus ovog rada biće na promenljivim elementima u istraživanju destinacijskih brendova država.

Svaka država poseduje svoje nacionalne simbole, zastavu, grb i himnu. U kreiranju identiteta brenda neke države se odlučuju da zadrže neke od elemenata svojih nacionalnih simbola, u najvećem broju slučajeva boju, dok se druge odlučuju da stvore potpuno nove identitete u skladu sa onim što žele da predstavljaju potencijalnim posetiocima. U najvećem broju slučajeva države koje imaju jak imidž u svesti potrošača i pre nego što je stvoren brend države kao destinacije, odlučuju se da zadrže neke od svojih elemenata.

Specifičnost u stvaranju identiteta brenda države jeste i u tome što na njihove identitete utiču i tzv. neformalni elementi (Rakita i Mitrović, 2009). Oni mogu imati veliki uticaj i na stvaranje jakog identiteta brenda. Ponekad kreatori vizuelnog identiteta svoju inspiraciju nalaze upravo u ovim neformalnim elementima identiteta:

- *personalni identitet države* – država se vezuje za jednu ličnost. Na primer, Fidel Kastro ili Čegevara za Kubu ili Novak Đoković za Srbiju. Ova vrsta identiteta veoma je uticajna posebno ukoliko su u pitanju uspešni sportisti ili naučnici.
- *religijski identitet države* – država se poistovećuje se religijom.
- *statusni identitet države* – na primer Monako, kneževina koja se prostire na 2 km², poznata po prestižu, kockanju i poreskim olakšicama.
- *proizvodni identitet države* – Italija je poznata po pici, Nemačka po automobilima, Francuska po parfemima i modi.

2.1. Logo (logotip)

Brendovi su odavno prisutni u turizmu, međutim brendiranje destinacija postalo je predmet istraživanja tek početkom XXI veka. Još manji broj istraživača bavio se logoom, kao jednim najefikasnijih elemenata u stvaranju svesti i slike o destinaciji (Cai, 2002). Logo pomaže da se identifikuje ponuda određene destinacije, kao i da se ona diferencira od konkurencije. Razvoj logotipa napredovao je u brendiranju pojedinačnih destinacija, dok se još uvek razvija kada govorimo o brendiranju država kao turističkih destinacija.

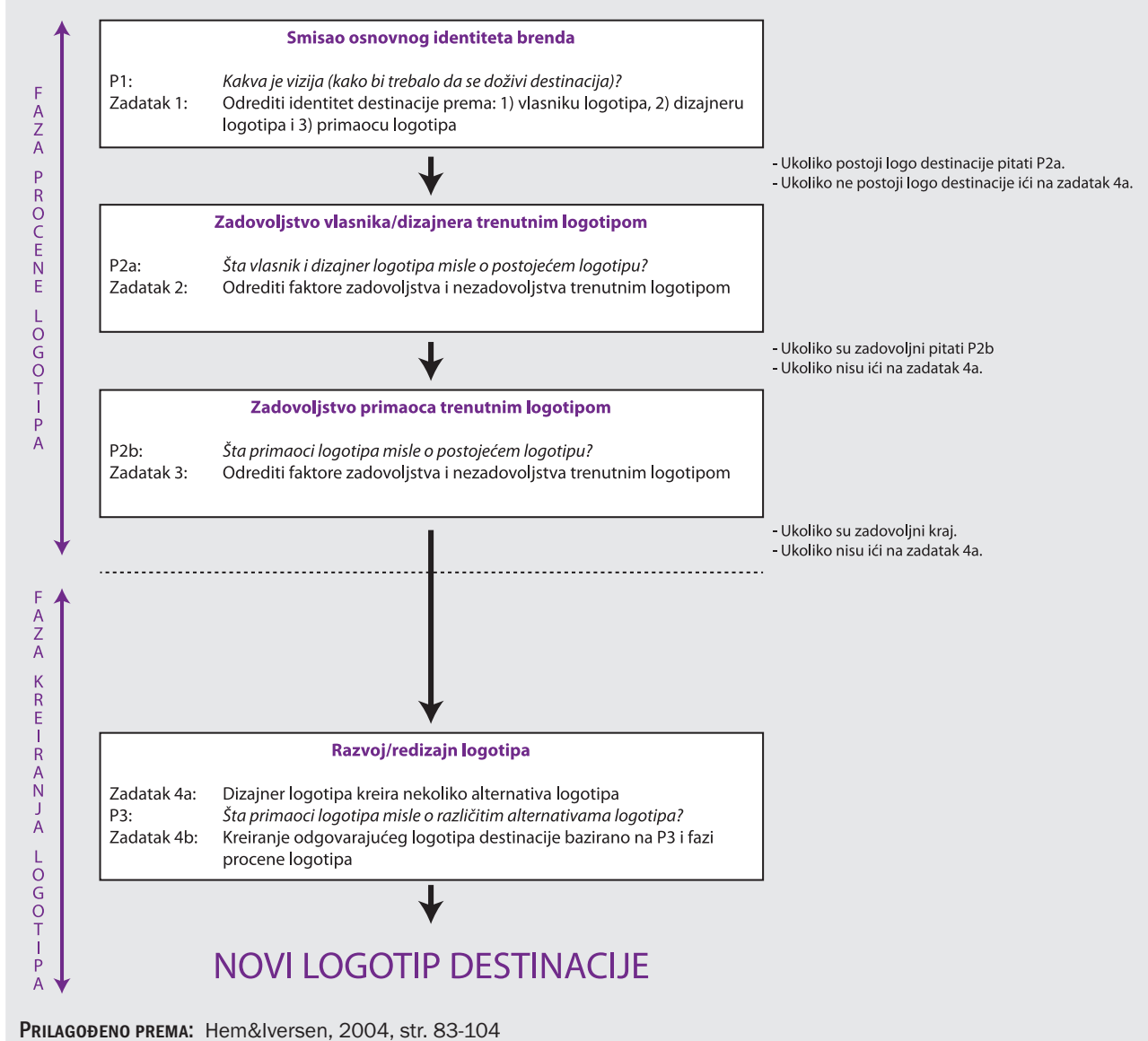
Logo predstavlja grafičku oznaku brenda. Može se sastojati od grafičkih elemenata (simbola) ili grafički dizajniranih slova (logotip ili wordmark), dok je u praksi najčešća njihova kombinacija (Veljković, 2010). Pod *simbolom* se podrazumeva logo ili deo logoa u obliku slike ili crteža. Postoje brendovi koji su poznati samo po svojim simbolima (Nike sa kvadratom ili Apple sa jabukom). *Wordmark*, nasuprot tome, predstavlja ime brenda u određenoj tipografiji (Coca Cola ili Google) (Mollerup, 2000). Posebno je zanimljiva kombinacija simbola i tipografije koja dizajnerima pruža brojne mogućnosti. *Tipografija* predstavlja pisanje imena određenim fontom (vrstom pisma). Nastala je zajedno sa nastankom pokretnog sloga, odnosno vezuje se za početak razvoja štamparstva. Prva tipografska slova lila su se u kalupe od metala, koji su kasnije premazivani bojom i otiskivani na papir. Danas se, sa napretkom tehnologije i štam-

parstva, mnogo otišlo napred i u razvoju tipografije. Postoje brojni fontovi koji se koriste u dizajnu. Font koji se primenjuje u logotipu i ostalim elementima komunikacije čini da potrošači prepoznaju brend i lakše ga identifikuju. Stoga se dizajneri trude da u kreiranju logotipa ne koriste najčešće sistemске fontove, već one koji su raznovrsniji ili se kreiraju potpuno novi fontovi. Dnevne novine Politika imaju svoj karakterističan ćirilčni font. Pri izboru fontova bira se i debljina slova, kao i stilovi fontova. Prilikom izbora fonta važno je birati font tako da je čitljivost dobra, odnosno da ne postoji zabuna oko napisanog imena brenda. Ono što je najvažnije jeste da font postane deo vizuelnog identiteta brenda, odnosno da se primenjuje u svim elementima vizuelne komunikacije, kako bi se jasno mogao povezati sa brendom. Naravno, u svetu u kome postoji na milijarde brendova veoma je teško pronaći font koji niko ne koristi. Stoga se font koristi samo kao jedan element u stvaranju logotipa, uz boju, simbol, veličinu slova, razmak među njima i druge elemente.

Kreiranje logotipa predstavlja veoma težak i komplikovan posao. Logo ne kreiraju dizajneri, već oni rade „pod dirigentskom palicom“ marketing menadžera, koji dizajnere upoznaju sa tim šta logo treba da predstavlja, koje vrednosti da nosi i koja mu je ciljna publika. U kreiranje logotipa uključena su tri partnera (vlasnik loga, dizajner logoa i primaoci logoa), čije uzročnopolosledične veze utiču na njegov konačan izgled (Hem&Iversen, 2004). U ovom slučaju, vlasnik logotipa je kompanija ili država, nosioc logotipa. Dizajner logotipa radi u timu koji čine grafički dizajneri, konsultanti i grafički tehničari, a primaoci logotipa su turisti, turističke organizacije i turoperateri. Kada se stvori logotip dizajneri su dužni da formiraju knjigu standarda koja govori o tome na koje se sve načine logotip može koristiti (u crnoj ili beloj varijanti, u kojim je bojama na tamnim podlogama, kada i kako se koristi, njegova pozicija i proporcionalnost na različitim formatima). Logotip bi trebalo da bude: pamtljiv i asocijativan, nenapadan, u skladu sa kulturom, da ima mogućnost repordukcije, prilagodljiv za razne vidove štampe i medija, otporan na vreme i da izaziva pozitivna osećanja (Bettinger&Tracey, 2002). Logo mora da bude prepoznatljiv, uticajan i da ostvaruje značenje na ciljnom tržištu.

- *Prepoznatljiv*. Logo širi prepoznatljivost destinacije. Turisti moraju da se sete da su videli logotip ranije (prepoznavanje) i moraju logotip povezivati sa pravom destinacijom (sećanje). Oni se najčešće susreću sa logotipom veoma kratko, u propagandnoj poruci, na bilbordu u prolazu ili listanjem

SLIKA 1. Dijagram razvoja logotipa



novina, stoga je potrebno da logotip bude jasnu asocijaciju i da bude osećanje „poznatosti“ ili „prisnosti“, jer se na taj način lakše pamti i prepoznaje.

- **Pun značenja.** Logo mora da bude jasan, sa jasnim značenjem bez mogućnosti pogrešne interpretacije. Ukoliko logotip ima jasno značenje lakše ga je povezati sa destinacijom.
- **Uticanje.** Logo mora da ostvaruje pozitivan uticaj na primaoca poruke, jer se pozitivan stav prenosi sa logotipa na destinaciju.

Osim navedene tri karakteristike veoma je važno da logo ima sličnost sa destinacijom.

U praksi postoje logotipi mnogih brendova država, međutim postavlja se pitanje da li oni odgovaraju destinaciji koju predstavljaju. Postoji mogućnost da postojeći logotipi nemaju sličnost sa destinacijom koju predstavljaju, ne izazivaju potrebne pozitivne misli kod potencijalnih posetioca ili su jednostavno zastareli. Nasuprot tome, moguće je da je logotip doprineo stvaranju jakog identiteta države. Stanje postojećeg logotipa ili kreiranje potpuno novog logotipa sprovodi se korišćenjem modela za razvoj/redizajn logotipa predstavljenog pomoću dijagrama razvoja logotipa na slici 1.

Razvoj logotipa sastoji se iz dve faze. Prvu fazu čini faza procene logotipa, u kojoj se ispituje vizija desti-

nacije, zatim šta vlasnici i dizajneri logotipa misle o njemu i na kraju šta turisti misle o logotipu. Ukoliko bilo ko od njih nije zadovoljan, potrebno je preći na drugu fazu, fazu kreiranja logotipa u kojoj će se ili redizajnirati postojeći logotip ili kreirati novi. Ukoliko su vlasnici, dizajneri i primaoci zadovoljni, nema potrebe za menjanjem postojećeg logotipa. Mnoge države izvršile su redizajn ili potpunu promenu svog logotipa. Primeri Francuske, Indije i Singapura dati su u trećem delu.

Formiranje logotipa posebno je zanimljivo polje istraživanja kada su u pitanju logotipi država, tačnije – logotipi država kao turističkih destinacija. Određen broj država se odlučuje da u logotipima zadrži i neke od simbola države (kao što su grb ili zastava) ili da ih prilagodi, dok se druge odlučuju da kreiraju potpuno nove logotipe nezavisno od simbola same države. Takođe, tipografija za koju se odlučuju može govoriti u prilog ozbiljnosti ili zabave kao dominantnog aspekta imidža mesta. U trećem delu rada elementi logotipa različitih država biće detaljno objašnjeni.

2.2. Boja

Boja ima posebno važnu ulogu u kreiranju identiteta, jer ona predstavlja prvu, najprimetniju dodirnu tačku potrošača sa brendom. Boje izazivaju određenu reakciju u centralnom nervnom sistemu i kori velikog mozga, gde putem okidača pokreću određene misli i sećanja, što podstiče potrošača da brže i bolje obradi određenu informaciju. Dizajneri su ti koji na najbolji način kreiraju određenu kombinaciju boja, koja prenosi značenje. U svetu brendova najčešće se koriste osnovne boje (crvena, žuta, plava i zelena), ali kompanije sve češće koriste i određene izvedene boje ili različite nijanse osnovnih boja kako bi ukazale na svoju različitost (Mollerup, 2000). Veoma je važno voditi računa o tome koja boja se bira za identitet brenda, jer različite boje u različitim kulturama imaju drugačija značenja i asocijacije.

Kada se govori o logotipu države kao turističke destinacije često se pristupa odabiru boja tako što se biraju boje koje se već koriste u simbolima države (na grbu ili zastavi) ili neka boja koja asocira na datu državu najčešće u kombinaciji sa crnom bojom. Tako Kanada koristi belu boju slova sa crvenim konturama lista kanadskog javora (zastava Kanade je crvene boje sa belim listom javora), dok Maldivi imaju zelenu palmu i plavo more u kombinaciji sa crnim slovima koja bude asocijaciju na zemlju najlepšeg mora i plaža (slike 3 i 5). Portugal je iskoristio boje svoje zastave kojima je prikazao veselog čovečuljka, ali je dodata i plava koja ukazuje na zemlju sa velikom obalom (sli-

ka 7). Ponekad je veoma teško napraviti distinkciju u smislu da li su korišćene boje one sa simbola države ili ne, posebno kada su u pitanju afričke zemlje, čije su zastave i grbovi uvek bogati bojama. Zanimljivo je da postoje i one države koje su za boje svojih logotipa izabrale boje koje se vezuju za određenu naciju iako ta boja ne postoji ni na jednom državnom simbolu. Logo Italije je plave boje sa crvenim detaljima, iako je zastava kombinacija zelene, crvene i bele boje. Međutim, italijanska reprezentacija uvek ima plave dresove i u svesti ljudi plava se vezuje za Italijane. Sličan primer je i Slovenija, čiji je logo brenda zelene, a zastava u plavoj, crvenoj i beloj boji (slika 8).

2.3. Slogan

Slogan predstavlja lako prepoznatljivu i pamtljivu frazu, koja zajedno sa imenom brenda i njegovim logotipom prenosi suštinu brenda (Keller et al., 2008). Uloga slogana je da se istakne određena prednost brenda u odnosu na konkurenciju ili da se skrene pažnja na određenu važnu karakteristiku. Slogani služe da potrošaču na kratak i veoma jednostavan način pomognu potrošaču da shvati šta je to brend i po čemu je on specifičan. Slogani se mogu dizajnirati na nekoliko različitih načina kako bi pomogli stvaranju vrednosti brenda. Neki od njih su:

- slogani dizajnirani tako da uključuju ime brenda. Npr. *Incredible India (Neverovatna Indija)* uz pomoć samo jedne reči bogate značenjem u kombinaciji sa imenom zemlje ukazuje da Indija ima mnogo toga da ponudi svojim turistima.
- slogani koji svest o brendu povećavaju ukazujući na neku njegovu prednost bez povezanosti sa imenom. *Keep exploring (Nastavi da istražuješ)* slogan Kanade ili *Has it all (Ima sve)* Dominikanske republike deluju na svet turista govoreći im da je Kanada još uvek neistražena, a da Dominikana ima još mnogo da ponudi osim prelepih plaža i mora.
- slogani koji jasno objašnjavaju šta je to brend. Slogan Tanzanije *The Land of Kilimanjaro and Zanzibar (Zemlja Kilimandžara i Zanzibara)* ukazuje da se svetski poznati vrh nalazi baš u Tanzaniji.
- slogani koji koriste igru reči ili slova. *I feel Slovenia (Osećam Sloveniju)* odnosno *I feel Love (Osećam ljubav)* povezuje brend Slovenije sa univerzalnim, svima poznatim osećanjem ljubavi.

Neophodno je da ime brenda i slogan čine jednu celinu. Slogan ne doprinosi stvaranju brenda samo time što povećava svest potrošača o brendu, već i stvaranju slike o brendu. Ukoliko slogan Maldiva glasi *...the sunny side of life (... sunčana strana života)* onda

turista odmah u svojoj glavi stvara sliku sunčanih dana, toplog mora, palmi i plaža.

Slogani mogu biti kratkotrajni i dugotrajni. Kratkotrajni se uglavnom vezuju za određenu kampanju, dok se dugotrajni vezuju za sam brend. Od svih elemenata identiteta brenda, slogan je taj koji, u većini slučajeva, podleže promenama, jer se vezuje za tržišne uslove ili promene u načinu života potrošača. U praksi nije redak ni slučaj da se na brend vremenom doda slogan ili da se određeni slogan toliko veže za određeni brend da ostaje u upotrebi duže nego što je bilo predviđeno marketing strategijom.

3. IDENTITETI NAJBOLJIH SVETSKIH BRENDOVA DRŽAVA KAO TURISTIČKIH DESTINACIJA


























Veliki broj država u svetu ima razvijen brend svoje države kao turističke destinacije. One države koje nemaju razvijen brend uglavnom su manje razvijene, najčešće sa afričkog kontinenta, i zemlje bivšeg

SSSR-a. Važnost stvaranja identiteta brenda uvidele su mnoge države, koje pomoću njega komuniciraju sa svojim potencijalnim posetiocima upoznavajući ih sa svojom turističkom ponudom.

U ovom delu rada biće predstavljeno i analizirano 6 najboljih identiteta brendova država, po jedne sa svakog kontinenta. Potom će biti predstavljeno po nekoliko brendova država, najpre onih koje su zadržale elemente nacionalnih simbola svojih zemalja, a potom onih koje su razvile potpuno nove identitete brendova. U poslednjem delu biće analizirana tri brenda kod kojih su redizajnirani ili kreirani potpuno novi identiteti.

Postoje dva velika istraživanja vrednosti brenda država u svetu. Jedan je Anhaltov indeks brendiranja država (Anholt GfK Roper Nation Brand Index), a drugi je Future Brand Country Index. U ovom istraživanju parametar za izbor najboljih država brendova je indeks Future Branda. **FutureBrand** u saradnji sa BBC-om svake godine radi istraživanje vrednosti brenda država. Istraživanje vrednosti brenda država za 2010. godinu, FutureBrand 2010 Country Brand Index,

SLIKA 2. 25 najboljih brendova država prema Future Brand 2010 Country Brand Index

2010 RANK	COUNTRY BRAND	2009 RANK / CHANGE	2010 RANK	COUNTRY BRAND	2009 RANK / CHANGE
01	 CANADA	#2 / ▲1	14	 SPAIN	#10 / ▼4
02	 AUSTRALIA	#4 / ▲2	15	 SINGAPORE	#13 / ▼2
03	 NEW ZEALAND	#3 / ▲0	16	 MALDIVES	#19 / ▲3
04	 UNITED STATES	#1 / ▼3	17	 IRELAND	#12 / ▼5
05	 SWITZERLAND	#11 / ▲6	18	 BERMUDA	#15 / ▼3
06	 JAPAN	#7 / ▲1	19	 DENMARK	#23 / ▲4
07	 FRANCE	#5 / ▼2	20	 AUSTRIA	#28 / ▲8
08	 FINLAND	#16 / ▲8	21	 MAURITIUS	#26 / ▲5
09	 UNITED KINGDOM	#8 / ▼1	22	 GREECE	#14 / ▼8
10	 SWEDEN	#21 / ▲11	23	 INDIA	#18 / ▼5
11	 GERMANY	#9 / ▼2	24	 ICELAND	#25 / ▲1
12	 ITALY	#6 / ▼6	25	 NETHERLANDS	#31 / ▲6
13	 NORWAY	#22 / ▲9			

IZVOR: www.futurebrand.com

sprovedeno je na velikom broju ispitanika iz velikog broja zemalja, kojima je postavljen najveći broj pitanja do sada. Ispitivano je pet osnovnih dimenzija koje utiču na jačinu brenda države: turizam, nasleđe i kultura, dobro mesto za biznis, kvalitet života i sistem vrednosti (FutureBrand, 2010). Osim toga, jačina brenda ispitivana je i na osnovu određenih nivoa postojanja svesti o brendu:

- svesnost (*awareness*) - Da li ispitanici znaju da država postoji?
- prisnost (*familiarity*) - Koliko dobro ispitanici poznaju zemlju i ono što nudi?
- asocijacije (*associations*) - Koji kvaliteti ispitanicima padaju na pamet kada pomisle na državu? Posmatraju se percepcije 5 osnovnih dimenzija: turizam, nasleđe i kultura, dobro mesto za biznis, kvalitet života i sistem vrednosti.
- preferencije (*preference*) - Koliko ispitanici poštuju državu?
- razmatranje (*consideration*) - Da li je ovo jedna od država koju ispitanici misle da posete?
- aktivna želja za posetom (*active desire to visit*) - U kom stepenu ispitanici slede misli i odlaze da posete državu?
- advokati (*advocasy*) - Da li posetioci preporučuju državu porodici, prijateljima i kolegama?

Na osnovu dosadašnjeg iskustva istraživači ističu da su aspekti koji najviše utiču na jačinu brenda stvari koje ljudi pomisle kada čuju ime države ili pogledaju fotografiju ili planiraju putovanje (FutureBrand, 2010). FutureBrand Country Brand Index za 2010. godinu rangirao je 110 brendova država na osnovu navedenih kategorija. U tabeli u kojoj su prikazani rezultati istraživanja se nalaze i rangovi država za 2009. godinu kako bi se moglo utvrditi kretanje jačine brenda. Na prvom mestu se nalazi Kanada, dok se na poslednjem 110. nalazi Zimbabve. Ne iznenađuje ni činjenica da se prva afrička zemlja nalazi tek na 16. mestu. Na slici 2 nalazi se spisak 25 najjačih brendova država prema ovom istraživanju.

3.1. Najbolji brendovi država

Na osnovu uvida u celokupan ideks izabrana je po jedna država sa svakog kontinenta (Severna Amerika, Latinska Amerika, Evropa, Azija, Afrika i Australija i Okeanija), koja je zabeležila najviše mesto u poređenju sa ostalim državama datog kontinenta. Analizirani su vizuelni identiteti brendova, logo, boja i slogan, sa navedenim rangovima svake države.

Kanada se nalazi na prvom mestu i za 2010. godinu ima najbolji brend države. U odnosu na prethodnu godinu zabeležila je skok sa drugog mesta. Logotip (slika 3) se sastoji od lista kanadskog javora uz ime države. List javora preuzet je sa kanadske zastave, kao i kombinacija crvene i bele boje. Ovi elementi identiteta nepogrešivo upućuju na Kanadu, čak i bez ispisivanja imena. Slogan *Keep exploring* (*nastavi da istražuješ*) ukazuje na ogromna neistražena prostranstva Kanade, s obzirom na to da je svega oko 20% teritorije Kanade naseljeno i to u prstenu oko granice sa SAD-om. Fokus se stavlja na avanturizam i istraživanje, spajanje čoveka sa prirodom i želju da se predstavi šta još Kanada nudi turistima osim Montreala.

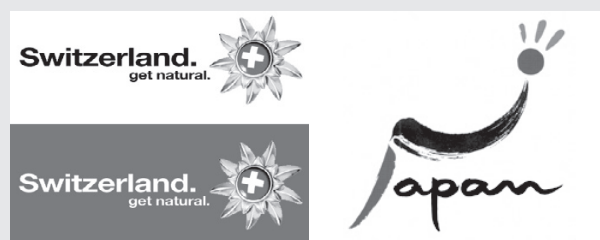
SLIKA 3. Brendovi Kanade i Australije



IZVOR: www.canada.travel, www.austrailia.com

Na drugom mestu se nalazi **Australija**, kao predstavnik Australije i Okeanije, i ona je zabeležila skok sa trećeg mesta. Logotip (slika 3) je prepoznatljivi australijski kengur, koji se nalazi i na grbu Australije, ali ujedno predstavlja i zaštitni znak ove zemlje, njegove postojbine. Kengur je u kombinaciji sa suncem, jer je Australija zemlja koja ima oko 360 sunčanih dana u godini. Australija nema slogan, jer kengur i sunce predstavljaju dovoljnu asocijaciju na ovu sunačnu zemlju.

SLIKA 4. Brendovi Švajcarske i Japana



IZVOR: www.myswitzerland.com, www.jnto.go.jp

Švajcarska je zemlja Evrope koja ima najjači brend države i nalazi se na petom mestu na FutureBrand listi. U odnosu na 2009. godinu zabeležila je veliki skok sa 11. mesta. Logotip je zvezda sa prepoznatljivom zastavom Švajcaske, zadržanim nacionalnim simbolom, u kombinaciji sa imenom i logotipom u tipografiji jednostavnih pravih slova. Logotip se javlja u dve kombinacije boja, kao što je prikazano na slici 4, uvek u kombinaciji zaštitne crvene i bele boje. Zanimljive su tačke koje se nalaze iza imena i logotipa, koje ukazuju na to da su napisane reči dovoljne i jasne da prenesu poruku, i da ne postoji ništa nedorečeno. Slogan *Get natural (Postani prirodan)* poziva na veliko prirodno bogatstvo (alpski venac, jezera i šume) i okrenutost prirodi i zdravom životu.

Brend **Japana**, najboljeg brenda Azije, je u potpunoj suprotnosti od stroge Švajcarske. Japan u svom logotipu koristi pisana slova, sa iskrivljenim slovom J, koje podseća na japansko pismo. Slovo J je u boji zastave Japana, dok plava ukazuje na Japan kao ostrvsku državu i sunce na vrhu slova J koje budi asocijaciju na zemlju krajnjeg istoka, zemlju izlazećeg sunca. Logotip (slika 4) predstavlja kombinaciju osnovnih asocijacija koje posetioци imaju pri pomisli na Japan. Japan se nalazi na 6. Mestu liste najboljih brendova.

SLIKA 5. Brendovi Maldiva i Kostarike



IZVOR: www.visitmaldives.com, www.costarica.com

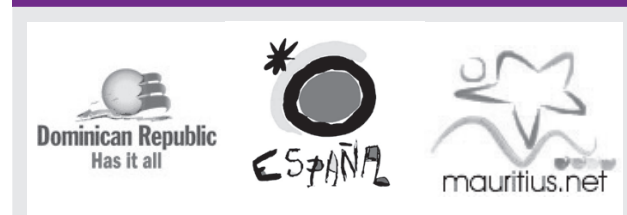
Maldivi se nalaze na 16. mestu i predstavljaju najbolji brend Afrike. Logotip Maldiva je veseo, asocira na dobro raspoloženje i jarkih je boja. Njegovi elementi su plava linija mora, žuta linija sunca i zelena linija palme, što sve ukazuje na to da Maldivi žele da se predstavljaju kao ostrvska zemlja prelepih plaža, palmi i mora (slika 5). Palma, takođe, postoji i kao jedan od elemenata na grbu Maldiva. Slogan *...the sunny side of life (...sunčana strana života)*, kao što je već pomenuto, ponovo ukazuje i poziva na putovanje puno uživanja i sunca. Maldivi su jedna od najboljih ostrvskih destinacija, koja se predstavlja kao destinacija letnjih radosti.

Maldivi, iako zemlja Afrike, imaju mnogo veći rang od **Kostarike**, najbolje zemlje Latinske amerike, i kao turistička destinacija mnogo su razvijeniji od svih zemalja Latinske Amerike. Zanimljivo je i to da je Kostarika najbolje rangirana zemlja ovog dela sveta, iako bi se očekivalo da to bude Brazil ili Argentina. Kostarika je jedna od retkih zemalja koja u svom logotipu koristi lik, crvenooku žabu, zaštitni znak Kostarike (slika 5). Zelenooka žaba jedna je od stotina specifičnih vrsta ptica, gmizavaca i reptila koje žive isključivo u ovoj oblasti. Tipografija slova su zaobljena slova u bojama od crvene kao plavoj, što su boje zastave.

3.2. Brendovi država koji su zadržali državne simbole ili boje državnih simbola

Brendovi određenog broja država u svojim logotipima sadrže prepoznatljive boje zemalja, koje se nalaze na zastavi ili na grbu. Dizajneri se mogu odlučiti za iste boje iz nekoliko razloga. Prvi razlog je da nacionalne boje često jasno asociraju i na određenu naciju, a drugi da brend države kao turističke destinacije čini celinu sa celom državom i on kominucira vrednosti jedne zemlje. **Dominikanska republika** (rang 38) zadržala je plavu i crvenu boju, boje svoje zastave, u imenu i sloganu. Plava se nalazi i u logotipu gde predstavlja more u kombinaciji sa suncem, što asocira na ostrvsku zemlju. Slogan *Has it all (Ima sve)* ukazuje da Dominikana ima još mnogo toga da ponudi osim prelepih plaža i mora (slika 6).

SLIKA 6. Brendovi Dominkanske republike, Španije i Mauriciusa

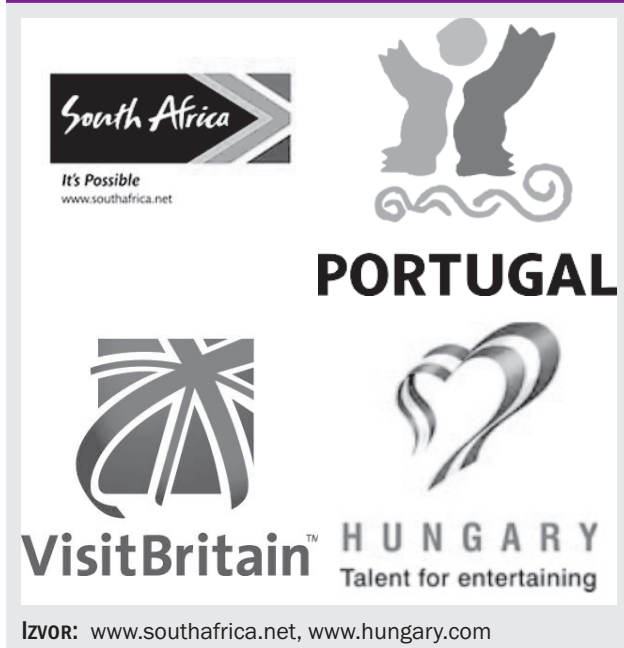


IZVOR: www.spain.info, www.mauritius.net

Zanimljivi logo **Španije** (rang 14) je u karakterističnim bojama španske zastave, žutoj, crnoj i crvenoj u kombinaciji sa stilizovanim imenom, tipografijom koja podseća na umetnost najvećeg španskog slikara Dalija (slika 6). Zanimljivo je i to da je Španija jedna od retkih zemalja kojoj je ime na maternjem španskom jeziku, a ne na engleskom. Razlog tome je verovatno veliko špansko govorno područje u svetu, ali i predoznatljivost same države. **Mauricijus**, koji je na 21. me-

stu, u svom logotipu ima sve četiri boje svoje zastave u kombinaciji sa crnom bojom. Bogatstvom veselih boja predstavljena je ova ostrvska zemlja, more, morska zvezda i sunce, što ukazuje na destinaciju za morski turizam. Interesantno je da Mauricijus kombinuje i ime i vebsajt, mauritius.net, čime jasno poziva turiste da se putem Interneta upoznaju sa ovom zemljom i njenom turističkom ponudom (slika 6).

SLIKA 7. Brendovi Južne Afrike, Portugala, Velike Britanije i Mađarske



Slično, logo **Južne Afrike** (rang 31) je u potpunosti stilizovana zastava, koja je okrenuta na drugu stranu kako bi podsećala na dugme play. Zadržane su sve boje sa zastave države. Slogan *It's Possible* (*Moguće je*) poziva na to da je sve moguće i ukazuje da je Južna Afrika drugačija i mnogo razvijenija od ostalih afričkih zemalja. Ispod slogana se nalazi i vebsajt koji poziva da se upoznamo sa ovom zemljom na krajnjem jugu afričkog kontinenta (slika 7). Brend **Portugala** (rang 29) je veoma veseo. U njegovom logotipu su boje zastave, zelena i tamnocrvena, stilizovane u radosnog čovečuljka, sa plavom bojom ispod koja ukazuje na more i zemlju sa velikom obalom (slika 6). Logotip **Velike Britanije** je veoma jednostavan. U potpunosti je preuzeta opštepoznata britanska zastava, koja je malo stilizovana u kombinaciji sa jednostavnim strogim slovima. Velika Britanija ima najveću prepoznatljivost i stoga je ona išla na jednostavnost (slika 6). Nasuprot tome, **Mađarska** (66) je svoju zastavu savila u srce. Ime je ispisano zlatnim slovima sa ravnom ti-

pografijom (slika 6). Slogan *Talent for entertainig* (*Talenta za zabavu*) ukazuje da je fokus na zabavi.

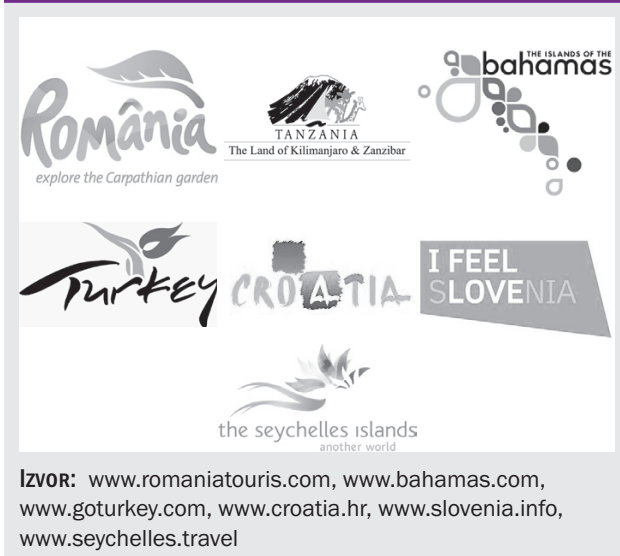
3.3. Brendovi država koji nemaju elemente državnih simbola (nezavisni brendovi)

Veliki broj država u kreiranju identiteta brenda se odlučuje za korišćenje logotipa i boja koji nisu povezani sa nacionalnim simbolima države. Nekoliko je razloga za to. Prvi je da u svesti potencijalnih turista ne postoje jasne asocijacije vezane za nacionalne simbole, kao kod Kanade ili SAD-a. Drugi razlog je da države žele da predstavljaju svoju turističku ponudu, koja nije prva asocijacija posetioca ili žele da svoju državu povežu sa poznatim asocijacijama. **Rumunija** u svom logotipu poziva na lepote Karpata (slika 8). Veliki broj ljudi zna gde se nalaze Karpati, ali ne i gde se nalazi Rumunija. Kroz svoj slogan oni upoznaju turiste sa mestom gde se geografski nalazi Rumunija, ali i stvaraju asocijacije prirodnih lepota koju imaju Karpati. Zelena boja prati slogan *Carpatian gardens* (*bašte Karpata*). Rumunija je u sada na 92. mestu i zabeležila je veliki pad u odnosu 83. mesto 2009. godine. **Tanzanija** (rang 73) svojim sloganom jasno asocira turiste da je to zemlja u kojoj je nalaze Kilimandžero i ostrva Zanzibar. Mnogi znaju za Kilimandžaro i znaju da se nalazi u Africi, ali ne i u kojoj državi. Crtežom koji prikazuje planinu Kilimandžaro, jedrima i palmama ukazuje na ostrva, ali sadrži i žirafu kao najbolju asocijaciju za afrički kontinent, ukazuje se na mesto ove destinacije na karti sveta (slika 7).

Bahami su se opredelili za slikoviti koloritni prikaz svoje države. Poznato je da su Bahami ostrvska država koja se sastoji od 29 ostrva, 661 spruda i 2387 stena u moru. Uz zvanično ime Bahami dodaju i ostrva, kako bi povećali asocijaciju na plaže, more i odmor na suncu (slika 8). Bahami se nalaze na 38. mestu i jedna su od zemalja Latinske Amerike koja ima najjači brend. **Turska** (rang 55) ima logotip koji ni jednim svojim elementom ne kreira ni jednu jasnu asocijaciju u svesti potencijalnih osetilaca. Uprkos tome, intenzivnom promocijom zemlje i turističkih potencijala i stalnom koordinisanom i ujednačenom komunikacijom identitet Turske postao je prepoznatljiv. U skorije vreme logotip je doživeo malu promenu i sada umesto imena stoji goTurkey.com, jasnim pozivom da se poseti Internet prezentacija zemlje i upozna sa njenom ponudom.

Hrvatska (rang 49) ima logotip koji se sastoji od tipografije slova u imenu države, pri čemu su slova iskorisćena kao osnova za ilustraciju mora, crveni kvadrat i žuta slova na sunce. Jasna je namera da asociraju na

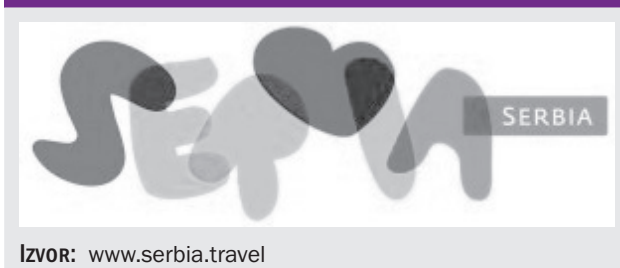
SIKA 8. Brendovi Rumunije, Tanzanije, Bahama, Turske, Hrvatske, Slovenije, Sejšela



zemlju letnjeg odmora i dugačku obalu Jadranskog mora (slika 8). **Slovenija** (rang 54) se opredelila da igrom reči aludira na univerzalno razumljivu poruku I feel love – I feel **Slovenia**. Ovakvim logotipom (slika 8) oni se ne opredeljuju jasno niti za jednu vrstu turizma. Slovenija je u sličnoj situaciji kao i Mađarska, koja se opredelila da asocira na zabavu, dok Slovenija želi da jednostavno zainteresuje turiste za celu državu. **Republika Sejšeli**, zemlja koja je postala popularna po izborima za Mis sveta, u svom logotipu (slika 8) svetlim bojama ukazuje na lepote ovih ostrva, lakoću uživanja, što potvrđuje i sloganom *another world* (*drugi svet*). Sejšeli su jedna od zemalja Afrike koja ima najbolje razvijen brend.

Srbija se nalazi na 84. mestu na listi brendova i prvi put je 2010. uvrštena u analizu. Svoj turistički logotip razvila je nezavisno od bilo kog nacionalnog simbola. Takođe, identitet brenda Srbije, slično Turskoj, ne ukazuje jasno ni na jednu karakteristiku zemlje, niti budi jasnu asocijaciju. Posmatranjem logotipa ne može se dobiti ni jedna informacija o zemlji, gde se ona nalazi,

SLIKA 9. Brend Srbije



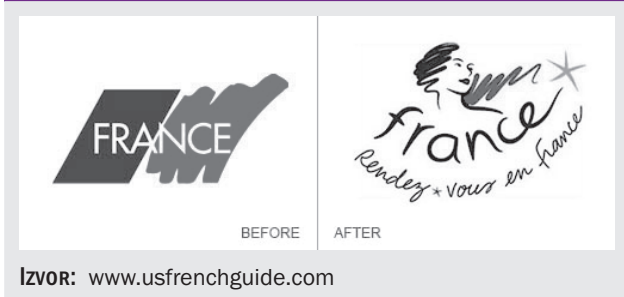
po čemu je poznata, koja je njena turistička ponuda niti šta nudi. Iako zanimljiv i veseo logotip (slika 9), on nema ni jednu sličnost sa destinacijom koju predstavlja, što je i najveći nedostatak sa aspekta identiteta. Pokušano je da slovo B da asocira na srce, odnosno na ljubav kao univerzalnu poruku. Za razliku od Turske, mala sredstva su uložena u promociju brenda, pa je identitet ostao neprimećen. Stiče se utisak da identitet brenda Srbije postoji sam za sebe i ne komunicira nikakvu vrednost ni vlasniku brenda ni primaocu brenda. Potrebno je da logotip Srbije što pre bude ozbiljno razmatran od nadležnih i da se sprovede istraživanje pomoću dijagrama razvoja brenda, koji bi ukazao na propuste i moguće pravce napretka. Sličan postupak trebalo bi sporvesti i sa sloganom. Logotip Srbije koji je pratio predstavnike Srbije na pesmi Evrovizije (ispisano ime Srbije, sa srcem u kome je zastava države) komunicirao je jasniju sliku o zemlji kao turističkoj destinaciji od navedenog logotipa.

3.4. Rebrandiranje identiteta brendova država

Način na koji bi turisti trebalo da dožive destinaciju jeste osnovni pokretač u kreiranju logotipa za dizajnera. Logotip treba da pomogne destinaciji da postigne svoj cilj, da poveća broj turista, i svojom bojom, slikom ili tipografijom, mora da stvara sliku o destinaciji u svesti turista. Međutim, destinacije se menjaju kao i potrebe i želje turista. Stoga se destinacije odlučuju za promenu svog logotipa, njegovu modernizaciju i održavanje savremenog izgleda, u skladu sa promenama uslova na tržištu. Veoma je važno da promena logotipa potiče od prethodno sprovedenog detaljnog marketinškog istraživanja, kao i da osavremenjivanje ili promena logotipa bude strateško, a ne taktičko pitanje razvoja brenda. Francuska i Singapur su u potpunosti promenili logotipe, dok je Indija redizajnirala postojeći identitet brenda.

Francuska se nalazi na 5 mestu na listi najboljih brendova i drugi je evropski brend države, odmah posle Švajcarske. U maju 2009. godine Francuska vlada je objavila i promovisala novi identitet brenda Francuske. Novi logo se sastoji od ženskog lika, Marianne, alegorične figure i nacionalnog simbola Francuske od perioda Francuske revolucije. Marianne gleda u budućnost. Slogan *Rendez vous en France* (*vidimo se u Francuskoj*), poziva na susret u Francuskoj, zemlji mode, hrane i dobrog vina. Ženski lik može se protumačiti i kao asocijacija za modu. Ukoliko se dobro zagledamo, videćemo da natpis *France* čini gornji deo tela Marianne. Vizuelni identitet prikazuje jedinstve-

SLIKA 10. Stari i novi brend Francuske



nost Francuske: avanturu i nonšalantnost, bogatu istoriju i naravno romantiku. Napredak u odnosu na prethodni identitet je neosporan (slika 10). Jedino što je zadržano su karakteristične boje plava i crvena, koje su i boje zastave Francuske.

Indija, zemlja Azije, redizajnirala je identitet svog brenda. Indusi su se odlučili da svoj logotip modernizuju i prilagode savremenim kretanjima u dizajnu. Novi logotip predstavlja jednostavnu tipografiju sa slovom I prikazanim kao uzvičnik, gde tačka ispod uzvičnika asocira na tačku koju tetoviraju žene Indije na svom čelu. Ovo je još jasnije, kada se logo javlja u crnoj varijanti sa narandžastom tačkom. Zadržana je karakteristična narandžasta boja Indije, koja se nalazi i na njihovoj zastavi. Slogan predstavlja kombinaciju reči i imena i svojom jednostavnošću ukazuje na nevezovatnu zemlju sa bogatom kulturom i raznolikošću. Znakom uzvika pojačava svoje značenje. Prethodni logo imao je obe boje zastave, crnu i narandžastu, i koristio je tipografiju koja nedvosmisleno podseća na Indiju, odnosno na njene impozantne građevine poput Tadžmahala. Postavlja se pitanje da li je redizajnom logotip (slika 11) pomalo izgubio na svojoj prepoznatljivosti i jasnoj asocijaciji na zemlju. Indija zauzima veoma visoko mesto na listi brendova, gde se nalazi na 23. mestu.

SLIKA 11. Redizajn brenda Indije



Singapur, mala azijska zemlja, nalazi se na visokom 15. mestu na listi brendova. Singapur je 2010. godine kreirao potpuno novi identitet države kao turističke destinacije, koji prate adekvatne promotivne aktivnosti. Novi logo zapravo predstavlja samo belim

slovima ispisano YourSingapore.com, a ostatak logotipa (kockice) dizajnira sam posetilac. Ideja Signapura je da se zemlja približi posetiocima i potencijalni posetiocima, koji se pozivaju da preko veb sajta upoznaju Singapur i kreiraju ono što žele da vide, kreiraju svoju destinaciju iz snova. Na taj način oni kreiraju i vizuelni identitet svog Singapura. Prethodni logotip predstavljao je Singapur kao jedinstvenu destinaciju sa specifičnom tipografijom imena. Prelazak na potpunu personalizaciju identiteta brenda države predstavlja potpuno novi koncept brendiranja i ostvario je zavidan uspeh. Na slici 12. prikazano je nekoliko izgleda novog brenda Singapura.

SLIKA 12. Novi brendovi Singapura



Nadnacionalno brendiranje. Napredak u razvoju brendova države je veliki. Veliki broj država ulaže mnogo sredstava, rada i kreativnosti u kreiranje svojih identiteta u cilju osvajanja potencijalnih posetioca i zadržavanju starih. Države su svesne prednosti koje im donosi brend. Sa razvojem tržišta razvija se i brend, odnosno države postaju svesne da je pored brendiranja gradova, reka, planina i brendiranja država danas neophodno otići i korak dalje i brendirati čitave regione. Države se udružuju i zajedničkim naporima stvaraju nove destinacijske brendove – regione. Kreiranje vizuelnog identiteta tada se nalazi na velikom ispitu, jer je potrebno stvoriti logo, slogan i iskoristiti boju koja predstavlja sve nacije regiona, sve njene geografske karakteristike i posetiocu pružiti sliku jedinstva. Najveći napredak u toj oblasti su napravili Karibi, zemlje karipskog arhipelaga i Meksiko, koje imaju identitet prikazan na slici 13. Koriste se vesele boje koje asociraju na more, plaže, sunce i uživanje, kao ostrvske zemlje u najlepšem Karipskom moru, i slogan koji

asocira na ispunjenje svih želja. Brend Skandinavije takođe je u razvoju i beleži velike uspehe.

SLIKA 13. Brend Kariba



IZVOR: www.caribbeantrave.com

ZAKLJUČAK

Svi učesnici na turističkom tržištu svesni su neophodnosti korišćenja brendiranja, kao jedne od strategije diferenciranja od konkurencije. Iako je brendiranje destinacije savremen koncept, ostvario je veliki napredak i ogroman broj destinacija poseduje svoje brendove. Države, kao turističke destinacije, takođe imaju razvijene i dobro komuniciranje brendove.

Kako bi se stvorio i komunicirao dobar brend potrebno je, pre svega, da brend poseduje dobar identitet. Identitet mora svojim vizuelnim elementima, logom, bojom i sloganom, da na najbolji način predstavi destinaciju i približi je potencijalnim posetiocima. Svaki od elemenata vizuelnog identiteta poseduje određene karakteristike i ima svoju važnost u celokupnom identitetu.

Kroz analizu brendova država predstavljeni su i analizirani elementi identiteta. Države poput Kana-

de ili Velike Britanije odlučuju se da zadrže elemente svojih nacionalnih simbola, dok Maldivi, Rumunija ili Sejšeli svoj identitet baziraju na asocijacijama vezanim za turističku ponudu. Postoje i one države koje stvaraju identitete potpuno nezavisne i od nacionalnih simbola i od asocijacija, poput Turske. U suprotnosti sa svim Slovenija koristi igru rečima, kao svoj identitet. Singapur, u svetlu savremene tehnologije, dopušta posetiocima da sami kreiraju identitet svog Singapura. Upravo kreiranjem potpuno različitih identiteta države žele da zauzmu posebno mesto u svesti potencijalnih posetilaca i stvore pozitivan imidž o sebi. Međutim, važno je da država jasno definiše tržišni segment kome se obraća i svoj identitet kreira u skladu sa primarnom porukom, potencijalnim posetiocem.

Istraživanje brendova država kao turističkih destinacija sprovedeno je kvalitativnim istraživanjem, baziranim na analizi elemenata identiteta, zasnovanim na sekundarnim izvorima podataka i u nekim slučajevima subjektivnom sudu autora. Ovo je upravo i najveći nedostatak istraživanja. Međutim, istraživanje pruža uvid u stanje na tržištu brendova država kao turističkih destinacija i daje osnovu za dalja istraživanja. Interesanto bi bilo sprovesti istraživanje o prepoznatljivosti brenda Srbije, kao i istraživanje o tome kako bi trebalo da izgleda brend Srbije, postupajući po koracima dijagrama razvoja logotipa i slogana.

Analiza brendova država ukazala je ne samo na važnost razvoja brenda, već i na potrebu da se identitet brenda kreira na pravi način, pruži pravu poruku pravim ljudima. Brend države kao turističke destinacije svojim identitetom mora ne samo da prenese vrednosti posetiocu, već i da ga natera da doživi destinaciju.

Reference:

1. Australila Tourist Organisation, www.australia.com, pristupljeno: 5.8.2011.
2. Bahamas Tourist Organisation, www.bahamas.com, pristupljeno: 12.08.2011.
3. Bettinger, C.; Tracey, K. (2002), „The Shaping of a Symbol“, *ABA Bank Marketing*, July/August, str.20.
4. Cai, L.A. (2002), „Cooperative Branding for Rural Destinations“, *Annulas of Tourism Research*, No. 29, str.720-742.
5. Canada Tourist Organisation, www.canada.travel, pristupljeno: 1.8.2011.
6. Caribbean Travel, www.caribbeantravel.com, pristupljeno: 15.8.2011.
7. Costarica Tourist Organisation, www.costarica.com, pristupljeno: 5.8.2011.
8. French Government Tourist Office, www.us.franceguide.com/press/nos-services/communique-de-presse, pristupljeno: 12.8.2011.
9. FutureBrand (2010), *Country Brand Index Executive Summary*, www.futurebrand.com/think/reports-studies/cbi/2010/overview/, pristupljeno: 1.3.2011.
10. Hem, L.I.; Iversen, N.M. (2004), „How to Develop a Destination Brand Logo: a Qualitive and Quantitive Approach“, *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, Vol.4, No.2, str. 83-104.
11. Hrvatska turistička zajednica, www.croatia.hr, pristupljeno: 10.8.2011.

12. Hungary Tourism Organisation, www.hungary.com , pristupljeno: 10.8.2011.
13. Incredible India, www.incredibleindia.com, pristupljeno: 12.8.2011.
14. Japan National Tourist Organisation, www.jnto.go.jp, pristupljeno: 5.8.2011.
15. Keller K.L; Aperia T.; Georgoson M. (2008), *Strategic Brand Management a European Perspective*, Prentice Hall, London.
16. Kotler, P.; Gerner, D. (2002), „Country as Brand, Product and Beyond: A Place Marketing and Brand Management Perspective“, *Journal of Brand Management*, Vol.9, pp. 249-261.
17. Kotler P.; Keller K.L.; Brady M.; Goodman M.; Hansen T. (2009), *Marketing Management*, 1st European edition, Pearson Education Limited, London.
18. Mauritius Tourism Organisation, www.mauritius.net, pristupljeno: 5.8.2011.
19. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, www.spain.info, pristupljeno: 5.8.2011.
20. Mollerup, P. (2000), *Marks of Excellence*, 3rd edition, Phaidon Press Limited, London.
21. Official Tourist Guide for Maldives, www.visitmaldives.com, pristupljeno: 5.8.2011.
22. Official Site of Switzerland Tourism, www.myswitzerland.com/en/home.html , pristupljeno: 5.8.2011.
23. Portugal Tourism Organisation, www.visitportugal.com , pristupljeno: 10.8.2011.
24. Rakita, B.; Mitrović, I. (2009), Strategijski pristup brendiranju država – relevantnost za Srbiju, *Marketing*, Vol.40, pp. 5-16.
25. Romania Tourism Organisation, www.romaniatourism.com , pristupljeno: 11.8.2011.
26. Seychelles Tourist Organisation, www.seychelles.travel , pristupljeno: 12. 8.2011.
27. South Africa Tourism Organisation, www.southafrica.net , pristupljeno: 10.8.2011.
28. The Official Travel Guide by Slovenian Tourist Board, www.slovenia.info, pristupljeno: 12.08.2011.
29. Turistička organizacija Srbije, www.serbia.travel , pristupljeno: 12.8.2011.
30. Veljković S. (2010), *Brend menadžment u savremenim tržišnim uslovima*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd.
31. Visit Britain, www.visitbritain.com, pristupljeno: 11.08.2011.
32. Your Singapore, www.yoursingapore.com, pristupljeno: 15.8.2011.

Summary:

Identity of the State as a Tourist Destination

Jelena Čugurović

In contemporary market conditions every country has to compete for its part of customers, tourists, investors, students, events. Accordingly, great attention is paid to marketing and communication and branding as its integral parts. In this paper country brand is explored from the tourism aspect as a destination brand or, in other way, from the aspect of the way the countries have formed and designed their brands in order to attract as many tourists they can. One of the fundamental aspects of brand is its identity, visual and verbal concretization created in order to identify and differentiate itself from its competitors. Brand identity elements are logo, slogan, colours and ways of their implementation. In this paper the best country

brands from each continent and country brands which are specific or different from other will be presented and discussed according to the FutureBrand research for 2010, which ranks the country brands from the whole world. Country brands are analyzed in terms of their design, whether brand design contains formal state symbols like flag, emblem and anthem, or it has elements to which the brand „wants“ to be associated with. The comparative analysis of selected brands is done and should point out the importance of building strong country brand identities for countries as tourist destinations.

Keywords: brand identity, destination brand, country brand, supranational brand

Kontakt:

Jelena Čugurović

Student doktorskih studija

Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu

jelenac@cugura.rs

UPUTSTVO ZA AUTORE/INSTRUCTIONS TO AUTHORS

Marketing je časopis nacionalnog značaja koji se objavljuje kvartalno. Namijenjen 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 doprinosu 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 konceptata 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 objavljivani 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 linijskim 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.



