

Časopis za marketing teoriju i praksu  
Quarterly Marketing Journal

# marketing®

## IN MEMORIAM

Prof. dr Ognjen Bakić

## BULGARIAN CLUSTERS UNDER DEVELOPMENT: POLITICAL FRAMEWORK AND RESULTS

Bugarski klasteri u razvoju: politički okvir i rezultati

Yovka Bankova

## VALUE-BASED PRICING – A SUCCESS FACTOR IN THE COMPETITIVE STRUGGLE

Formiranje cena zasnovano na vrednosti - faktor uspeha u konkurentskoj borbi

Tatyana Netseva-Porcheva

## ANALIZA INTERBRAND, BRANDZ I BRAND ASSET VALUATOR METODOLOGIJA ZA VREDNOVANJE MARKE

Analysis of Interbrand, Brandz and BAV brand valuation methodologies

Bojan Krstić, Ana Popović

## INSTITUCIONALNA OSNOVA ZAŠTITE KORISNIKA FINANSIJSKIH USLUGA U SRBIJI

Institutional foundation for the protection of users of financial services in Serbia

Srdan Marinković, Ljiljana Stanković

## MARKETINŠKI INSTRUMENTI PROMOCIJE SPOLJNE TRGOVINE

Marketing instruments of foreign trade promotion

Predrag Bjelić

## UTICAJ MAKROEKONOMSKIH KRETANJA NA TRŽIŠTE KULTURE

Impact of macroeconomic environment on the cultural market

Kočović Milica

## UPUTSTVO ZA AUTORE

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

Volume 42

Broj / Issue 4

Godina / Year 2011

ISSN 0354-3471

UDC 339+658

Ulrich ID 1788176

COBISS.SR-ID 749828



9 770354 1347007

# 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.



**+ BONUS nagradna igra**  
u kojoj možete osvojiti:

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

[www.uniqa.rs](http://www.uniqa.rs) • 011 20 24 100



IN MEMORIAM

**Prof. dr Ognjen Bakić (1951-2011) . . . . .217**

ČLANCI/PAPERS

**Bulgarian Clusters Under Development: Political Framework and Results . . . . .219**

*Bugarski klasteri u razvoju: politički okvir i rezultati*

Yovka Bankova

**Value-Based Pricing – A Success Factor in the Competitive Struggle . . . . .227**

*Formiranje cena zasnovano na vrednosti - faktor uspeha u konkurentskoj borbi*

Tatyana Netseva-Porcheva

**Analiza Interbrand, BrandZ i Brand Asset Valuator metodologija za vrednovanje marke . . .237**

*Analysis of Interbrand, Brandz and BAV Brand Valuation Methodologies*

Bojan Krstić, Ana Popović

**Institucionalna osnova zaštite korisnika finansijskih usluga u Srbiji . . . . .257**

*Institutional Foundation for the Protection of Users of Financial Services in Serbia*

Srđan Marinković, Ljiljana Stanković

**Marketinški instrumenti promocije spoljne trgovine . . . . .268**

*Marketing Instruments of Foreign Trade Promotion*

Predrag Bjelić

**Uticaj makroekonomskih kretanja na tržište kulture . . . . .276**

*Impact of Macroeconomic Environment on the Cultural Market*

Milica Kočović

UPUTSTVO ZA AUTORE

**Tehničko uputstvo za korišćenje sistema e-Ur:**

**Elektronsko uređivanje časopisa . . . . .289**

# marketing®

Časopis za marketing teoriju i praksu  
QMJ – Quarterly Marketing Journal

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

Volume 42; Broj/Issue 4;  
Godina/Year 2011  
QMJED 42 (4)

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

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

#### GLAVNI I ODGOVORNI UREDNICI (1969-2009)

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

#### Editors-in-Chief 1969-2009

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

#### IZDAVAČ ČASOPISA / PUBLISHER

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

#### SUIZDAVAČ / CO-PUBLISHER

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

#### OSNIVAČ ČASOPISA

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

#### FOUNDER

#### 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

Dr 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

Objavljivanje 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





### **Prof. dr Ognjen Bakić (1951-2011)**



U novembru 2011. godine u svojoj 61. godini života umro je dr Ognjen Bakić, redovni profesor, rektor Univerziteta Educons u Novom Sadu. Njegovom smrću, područje poslovne ekonomije koje se bavilo menadžmentom i marketingom u sektoru turizma je izgubilo jednog od najprominentijih i najproduktivnijih akademskih stručnjaka.

Ognjen Bakić je rođen 1951. godine u Novom Sadu. Diplomirao je, magistrirao i doktorirao na Ekonomskom fakultetu u Beogradu. Na Ekonomski fakultet je došao 1979. godine, postavši asistent-pripravnik. Za asistenta je izabran 1982. godine. Zvanje docenta stekao je 1987. godine, izvodeći nastavu na predmetima: Marketing u turizmu (dodiplomske studije), Upravljanje marketingom u turističkoj politici, Turističko tržište i Informacioni sistemi u turizmu (poslediplomske studije). Zvanje vanrednog profesora stekao je 1992. godine, a u zvanje redovnog profesora izabran je 1997. godine. Za redovnog profesora na Fakultetu za uslužni biznis, Novi Sad izabran je 2003. godine. Takođe, i na Univerzitetu Singidunum je 2004. godine biran za redovnog profesora. Četiri godine kasnije, kao redovni profesor Univerziteta Educons, izabran je za rektora na istom univerzitetu.

Osnovno polje naučnog interesovanja profesora Bakića bilo je vezano za oblast marketinga u turizmu. Njegov naučni rad je impresivan. Kompletna biblio-

grafija obuhvata preko 150 radova. Posebno treba istaći njegov udžbenik Marketing u turizmu, sa 10 izdanja, koji je obavezna literatura na istoimenim predmetima na više fakulteta. Nemirni duh ga je uvek nagonio na dalji naučni i pedagoški rad, na stalno unapređivanje sopstvenih i kapaciteta studentata kojima je predavao. Bio je omiljen profesor među studentima zahvaljujući nadahnutim i nadasve korisnim predavanjima.

Pored bogatog akademskog života, profesor dr Ognjen Bakić bio je aktivan i kao rukovodilac ili član tima na izradi velikog broja projekata iz oblasti turističkog razvoja i marketinga. Teško je nepristrasno izdvojiti neki od tih projekata sa stanovišta uticaja koji su imali na razvoj turizma u Srbiji, jer su mahom svi dali značajan pečat. Ipak, treba istaći da je profesor Bakić jedan od zaslužnih za osnivanje Turističke organizacije Srbije, kao i za osnivanje Srpskog udruženja za marketing, gde je bio angažovan i na mestu predsednika nadzornog odbora.

Naučna scena Srbije, ali i regiona, izgubila je velikog stručnjaka i sjajnog čoveka, studenti dobrog predavača i pedagoga, a mnogi od nas velikog prijatelja. Professor Ognjen Bakić i njegov rad su ostavili dubok trag i sigurno je da neće biti zaboravljeni.

dr Bojan Zečević, vanredni profesor  
Ekonomskog fakulteta u Beogradu





## Bulgarian Clusters Under Development: Political Framework and Results

Yovka Bankova

**Abstract:** The idea of clusters is not new but nowadays clusters are in a highlight again. Through cluster policies the countries aim at raising their national competitiveness. The paper deals with two objectives – discussion and evaluation of the strategic framework for clusters in Bulgaria and an analysis of the state of Bulgarian clusters. The paper presents briefly general issues concerning the national competitiveness and clusters as being one of the possible instruments to achieve a sustainable competitiveness. The practice of the policy in the EU in the field of clusters is the basis for conclusions about the role of the governments. The second part deals with the strategic framework for the cluster initiatives in Bulgaria and with a selection of indicators about the SMEs and clusters in the country. On this basis a conclusion about the development stage of Bulgarian clusters is derived.

**Keywords:** clusters, Bulgaria, competitiveness, economic policy

### 1. INTRODUCTION: COMPETITIVENESS AS THE MAIN OBJECTIVE OF THE ECONOMIES

Achieving and maintaining the national competitiveness in the global economy is a challenge that nations approach in different ways. There exists a variety of definitions about the competitiveness. One of the most popular is the definition of Michael Porter whose understanding is that the productivity of factors determines the competitiveness of the economy.

The current understanding in the EU about the competitiveness refers to continuous and sustainable raise of the productivity that should result in an increase of the wages and improvement of the standard of living. Therefore, the competitiveness means higher value added on the basis of improved productivity, improved quality and active innovations. Many scientists share the idea that the research and innovations are high-risk and costly endeavors, but they are the definitive factors that ensure the growth and competitiveness of modern economies (ARC Fund, 2010, 10). Since 2005, innovation policy has acquired a greater significance among EU common policies and was recognized as a key factor for competitiveness, productivity and sustainability.

Nowadays, besides the innovations, competitiveness depends more and more on the ability of the companies to co-operate, the effectiveness of the public administration and political decisions that aim at creating more favorable external environment for the companies. *Clusters<sup>1</sup> presume a co-operation and innovation that's why they are perceived as a key driver for achieving a sustainable competitiveness.* This explains also why nowadays clusters are in the highlight of the day and are a part of the political agenda on different levels of the economies.

<sup>1</sup> Cluster: a geographically limited critical mass (i.e., sufficient to attract specialized services, resources, and suppliers) of companies that have some type of relationship to one another - generally a complementariness or similarity in product, process, or resource (Портър М. Е., 2005, 199).

## 2. CLUSTERS AS AN OPTION FOR RAISING THE NATIONAL COMPETITIVENESS

Neither the cluster approach nor the clusters<sup>2</sup> are a kind of innovation. The idea of clusters dates back to the work of Alfred Marshal and his “Principles of Economics” – the so called industrial regions.

The *potential advantages of clusters* that can lead to the rise of the competitiveness are numerous. Some of them have the easier access to specialized inputs, services, employees, information, institutions, training programs, and other public goods; perceivable innovation opportunities; rapid diffusion of best practices; encouragement of the strategic differentiation; ease of coordination and transactions across firms; knowledge creation; spin-offs and startups are encouraged by the presence of other companies; visible performance comparisons and strong incentives to improve. Therefore, *clusters can foster high levels of productivity and innovation.*

According to Michael Porter *clusters represent a new way of thinking about national and local economies*, and they necessitate new roles for companies, government, and other institutions in enhancing competitiveness (Porter M., 2000, p.16) and also ... clusters represent a new and complementary way of understanding an economy, organizing economic development thinking and practice, and setting the public policy (Porter M., 2000, 32). Clusters are in fact a business co-operation that aims at improvement of competitiveness of the participants nevertheless some of them could be direct competitors. They are a self-organizing production systems/networks where the companies co-operate through horizontal and vertical linkages to each other. This way they can realize an additional value added, strengthen the co-operation and partnership among the members and as a result to increase their own, the competitiveness of the industry and the national competitiveness.

All these different areas and levels of the “influence” of the clusters lead to the conclusion that *clusters could be accepted as a part of a broader political agenda and not only as a separate instrument of the economic policy.*

<sup>2</sup> In the USA such formations date from the 18<sup>th</sup> century and in West Europe even earlier.

## 3. THE ROLE OF THE STATE

Governments of the states with market economy can not affect directly and create competitive industries. Their role, nowadays, is to implement a policy that aims at creating favorable macro and microeconomic environment (infrastructure, services, educational and training system, trade and fiscal and monetary policy). The last refers also to the essence of the cluster policy.

The importance of clusters suggests new roles for government at the federal, state, and local levels. (Porter M., 2000, 16). But in order to be effective the economic policy should take into account the specific needs of different clusters. Regarding that idea, the economic policy of the countries should not stress only the *direct interventions but the indirect stimulation.*

In other words, the role of the state in the process of initiation, setting up and evolving of clusters means (1) less decisions based on the “top - down” approach and more encouragement of the companies and other organizations to enter the clusters; (2) provision of an active participation of the public authorities in the process of identification of clusters and further assistance to clusters; (3) choosing the most appropriate policy and set of political instruments.

The cluster policy nowadays presumes an active interactions among all the levels (national, local and the cluster members) and a balance between the two approaches “top-down” and “bottom - up” when decisions are taken. In the field of economic policy cluster initiatives could be regarded as an opportunity/incentive to the roles of private and public sectors and the interactions among them to be redefined.

## 4. POLICIES AND INSTRUMENTS FOR CLUSTER ESTABLISHMENT AND INVOLVEMENT IN THE EU

The key concepts that underlie the idea of cluster approach continue to be central for the economic policy at European, national and regional levels. In some cases, the policy interventions are explicitly called cluster policies but in many others the main features of the cluster concept are present but the term cluster is not mentioned. Often, the cluster policy is included in or it complements the innovation policy on national and regional level. The analysis of the EU policies shows that the European strategies supporting small and

medium-sized enterprises (SMEs) and the competitiveness are tightly linked with the clusters.

During the last years in European countries could be identified different approaches to support the development of the clusters. Political instruments towards the establishment and enhancing the development of the clusters in the EU countries are not new or purposely designed for especially for clusters. The most widely spread ones are: programmes for co-operation between the industry and scientific institutions (including universities); improvement and development of the infrastructure and logistics; funds for risk capital/investments; support for educational and training programmes; measures for attracting foreign direct investors, etc.

The experience of different countries shows that most programmes focus on one or several families of instruments aiming to (1) engage actors, (2) provide collective services and/or (3) promote collaborative research. Several innovation-focused programmes also include instruments to promote entrepreneurship and new firm foundation. There are examples of countries that have linked instruments through different programmes across parameters, such as the product lifecycle or the cluster initiative's stage of development to offer a full range of cluster support instruments (OECD, 2007). What is specific is that in different countries diverse combinations of the instruments were applied. The purpose they have pursued was new types of synergy effects among the instruments and as a result further and a considerable raise in the competitiveness to be achieved.

Therefore, we can conclude that the idea for a cluster policy accepted as a strict model is not possible. *The attention and stress of such a policy should be on the specific conditions and the unique characteristics of the given industry and the given region.*

## 5. BULGARIAN CLUSTERS AND STRATEGIC FRAMEWORK

Cluster development in Bulgaria started with some delay in comparison to the other European countries. The starting point was the middle of the 2000s. The first cluster was set up in the second half of 2004. At that moment the Council for Economic Growth to the Government has taken a decision about four key industrial sectors suitable for the cluster initiative. The first cluster, Bulgarian cluster for Information and Communication Technologies Foundation (ICT Cluster) was registered at the end of 2004 as a

non-for-profit entity. Up to the first half of 2005 two more clusters were registered and to the end of 2006 the total number of clusters was 14. At the beginning of that process the public authorities on national and regional level gave a strong impetus and support to the cluster creation but during the next years the setting up of clusters was not so intensive.

### 5.1. Strategic and institutional framework for clusters

At the national level in Bulgaria exists recognition of the potential of the clusters as a driving force for the innovation and competitiveness<sup>3</sup>. This is obvious in a considerable number of strategies, programs and schemes, promoting the co-operation among business, universities and research institutions, and public bodies. Among the most general documents that aim at raising the national competitiveness and have not that direct significance for clusters are: National Plan for Development of Republic Bulgaria 2007-2013; National Strategy for Regional Development 2005-2015; National Strategic Plan for Agriculture and Rural Development (2007-2013); Convergence Programme (2009-2012); Operational Programmes OPs: Environment; Transport; Administration capacity; Human resources.

The other set of strategic documents forms the backbone of the overall cluster policy. They are National Innovation Strategy of the Republic of Bulgaria (2004); National Cluster Strategy 2007-2013 (draft, 2006); National Strategy for the Encouragement of SMEs 2007-2013; National Investment Strategy (2005-2010); National Reforms Programme (2011-2015); OP "Development of the Competitiveness of the Bulgarian Economy 2007-2013" (grant scheme Support for cluster development in Bulgaria (BG161PO003-2.4.01<sup>4</sup>); OP "Regional development 2007-2013".

Among the documents stated above the National Cluster Strategy is the one that is explicitly directed to the specific action for clusters. It aims at raising the competitiveness of Bulgarian SMEs in key sectors through the activities based on clusters. Unfortunately, the priorities as defined in the draft of the strategy

<sup>3</sup> In their last report the experts of the Eurobank EFG state that Bulgaria has to accept a new model for its economic development the stress should be on competitiveness and export instead on foreign investments (Eurobank EFG, 2010).

<sup>4</sup> Pursuing the cluster policy objectives set under the country's strategic documents, on 16 July 2010 was launched a call for proposals under the grant scheme Support for cluster development in Bulgaria (BG161PO003-2.4.01).

(the only accessible version of the document) sound quite generally and vague.

Regarding the clusters, the National Strategy for the Encouragement of SMEs 2007-2013 and the Innovation Strategy are important strategies. The first one has as a priority “development of clusters in order to enhance the process of innovation in Bulgarian companies”. Linked to that priority is also the second one, the Innovation Strategy that aims at improving the ability of the enterprises to overcome the competitive pressure of the market forces in the EU. One of the measures for the implementation of the National Innovation Strategy envisaged particularly the development of clusters in the country and the introduction of the best EU practices in that field. The action plan under this policy measure included the creation of adequate framework conditions for cluster development, the set-up of advisory and consulting centers to support cluster start-ups, the dissemination of relevant information and the organization of training courses, the enhanced development of the research and development institutions network, as well as the launch of cluster pilot projects (Innovation Strategy, p. 14). But it is a fact that Bulgaria remains the only EU member-state, which does not have a national target for the level of research and development intensity. Besides, the national innovation policy functions on the basis of a strategic document developed more than five years ago. Up to now its objectives have not been updated although the potential of the Bulgarian economy and the environment have changed.

The objectives and policy actions of the Innovation Strategy were updated and complemented by the OP “Development of the Competitiveness of the Bulgarian Economy, 2007-2013. The development of a knowledge-based economy and innovation activities was set as a first priority axis of this programme, focusing the government involvement on assisting the development of research and development activities of enterprises, strengthening their innovation potential and establishing a favorable pro-innovative business infrastructure. What is already accepted to be a weak point regarding the functioning of the OP is the significant delay of the implementation of measures.

The regularly updated National Reform Programmes (NRP) are among the strategic documents that pay special attention to the support of cluster development through a combination of measures falling under different policies. For example, Priority 4 “*Support for enterprises, entrepreneurship and innovations*” stated that “considerable efforts will be made for the promotion of clusters and regional business incuba-

tors development with a view of increasing the efficiency of enterprises’ production and market performance”.

In 2010, a new four-year project “Encouragement of internationalization of Bulgarian companies” was launched by the Ministry of Economy, Energy and Tourism. It aims at consolidation and expanding of the participation of Bulgarian companies in the European and world markets and efficient utilization of competitive advantages of Bulgarian companies. The branches selected are: food production; beverages production; manufacture of chemicals and pharmaceuticals, manufacture of textiles and textile products, apparel industry, including leathers, furniture, manufacture of machinery, equipment and appliances, manufacturing of electrical machinery and apparatus, manufacturing of motor vehicles other than cars, manufacturing of rubber and plastics, manufacturing of medical and optical apparatus and instruments, manufacturing of office machinery and computers and services in the field of computer technology. In fact these are branches in which Bulgarian economy has already positioned itself in the European and world markets. Some of the targeted branches are the ones where the clusters have been created.

In general the strategic framework exists but some imperfections need to be outlined. Priorities of the National Cluster Strategy 2007-2013 are not clear and specific enough. The lack of target for the level of research and development intensity on national level could be an obstacle for the definition of national objectives in that field. Strategic documents need regular updates because of the quick changes in the internal and external environment. Besides, very often the heavy administrative procedures prevent more active participation in the measures and initiatives initiated in the frame of the before mentioned strategic documents.

## 5.2. Public Bodies Responsible for the Cluster Initiatives

The responsible institutions at the national level are the Ministry of Economy, Energy and Tourism being the managing authority of the OP “Development of the Competitiveness of the Bulgarian Economy, 2007-2013”. The other institution tightly linked to the cluster development in Bulgaria is the Bulgarian small and medium enterprises promotion agency (BSME-PA) that is an intermediate body under Priority axes 1 and 2 of the same OP.

**TABLE 1** Clusters in Bulgaria by economy branch and situation

<b>N</b>	<b>Name of the cluster</b>	<b>Economy branch</b>	<b>Cluster center</b>
1	Bulgarian Information and Communication Technologies	ICT	Sofia
2	Srednogorie Copper	Mining and processing	Pirdop
3	The Energy Heart of Bulgaria	Energy	Radnevo
4	Bulgarian Silk	Textile	Ruse
5	Rhodopes Tourism – BG	Tourism	Smolyan
6	Port Varna – West	Chemicals	Devnya
7	Troyan Furniture	Furniture	Troyan
8	Tourism – Varna	Tourism	Varna
9	Optela – LT	Optical technologies	Plovdiv
10	Clothes Production	Textiles	Haskovo
11	Agricultural Technologies	Machine-building	Ruse
12	Traditional Bulgarian Products	Food industry	Stara Zagora
13	Balkania	Tourism	Troyan
14	Eco-Industrial Cluster	Industry and environment	Pernik
15	Digital Media Cluster	Media	Sofia
16	Bulgarian Media and Press	Media	Sofia
17	Thracian Elixir	Wine tourism	Haskovo
18	Furniture Production	Furniture	Stara Zagora
19	Dionysius Road	Wine production	Plovdiv
20	Eastern Rhodopes Green Carpet	Tourism	Kardjali
21	Orpheus Road	Wine tourism	Plovdiv
22	Bulgarian Textile Cluster	Textile	Sofia
23	Mechatronics Cluster	Electronics	Sofia
24	Cluster Elemon	Energy and engineering	Varna
25	ICT Cluster	ICT	Varna
26	Information Resources Cluster	Information and technologies	Sofia
27	Maritime Cluster	Maritime transport	Varna

**SOURCE:** Ministry of Economy, Energy and Tourism, <http://www.mi.government.bg/bids.html?id=205201>

Two funds established at the national level also refer to the cluster initiatives. They are the National Innovation Fund and the National Science Fund. Both of them are financial mechanism promoting scientific and entrepreneurial activities, highlighted in the Innovation Strategy.

Another positive sign at the national level is the establishment of Bulgarian Association of Business Clusters (ABC) in 2009. Its aim is to promote the cluster development in accordance with the best European practices. Represented in the ABC are over 250 Bulgarian companies, research and educational institutions, and NGOs.

We can conclude that at the national level the strategic framework and institutions responsible for clusters are available. But most important issue is *how all these elements of the system function.*

## 6. CLUSTERS AND SMES IN BULGARIA

The growth of clusters during the period 2004 – 2011 was largely enhanced at the beginning by a PHARE project that aimed at introducing an appropriate cluster approach and model. Up to now the number of registered and functioning clusters is 27.

In the table 1 it is visible that the clusters are concentrated in the four leader cities in economic development – Sofia, Varna, Plovdiv and Stara Zagora. As to the specialization the predominant part of them are in the industry branches.

Innovation activity is one of the most important indicators in the case of clusters. According to the research of BSMEPA the innovation activity index for SMEs is quite unfavorable (BSMEPA, 2011, 87-88). 91% of the SMEs have low innovation activity; 5% are in the middle of the scale (neither low, nor high) and only 4% have a high innovation activity. On the first

TABLE 2 Innovative Clusters in 2009

indexes	type of innovation	Innovation leaders	Optimizers	Laggards	Catching-up
Product innovations (number of enterprises)		53	6	1	77
Process innovations (number of enterprises)		78	7	4	6
Organizational innovations (number of enterprises)		68	38	18	42
Marketing innovations (number of enterprises)		62	63	0	43
Share of enterprises, %		10	26	52	12
Share of enterprises in cluster with over 50% foreign ownership, %		19	12	9	14

SOURCE: ARC Fund, 2010, 75

sight the reason may be the period of economic crisis but what is warring is that in an earlier research of the Agency (BSMEPA, 2008, 85) the conclusion about the innovation activity is the similar. According to the same research the innovation activity of the medium-sized companies is three times higher than in micro-sized companies. Taking into account the fact that micro-sized enterprises in Bulgaria, in 2009, are 90.3% of all the enterprises the need of clusters became more than obvious<sup>5</sup>. This way the small and micro-sized companies can improve that indicator.

Only 4% of SMEs are involved in clusters (BSMEPA, 2011, 94). Managers<sup>6</sup> state that the existing clusters deals mostly with the activities of training, innovation and public-private partnerships. The benefit that they outline on the first place is the partnerships (78% of the respondents) with the other companies. Other benefits that the companies have being members of clusters are:

- exchange of good practices – 61% of the respondents (The experience shows/suggest that the implementation of best practices is directly related to the innovation activity of enterprises)
- assistance in case of joint contracts/commissions - 61% of the respondents
- exchange of important information – 49%
- ideas about new products – 43%
- security the realization of production – 21%
- delivery guarantees – 17%
- participation in fairs and exhibitions – 14%
- participation in international meetings and conferences – 8%

<sup>5</sup> The potential benefits of the clusters are open to all its members never mind their size.

<sup>6</sup> Those who were interviewed in the frame of the research, hold by the team of BSMEPA.

The research of BSMEPA shows that the main activities in the frame of Bulgarian clusters are education; innovation and partnership. Hence, the enterprises in the cluster still don't use all the potential benefits of the cluster formation.

Another recent research that deals partly with clusters is the one of the ARC Fund (ARC Fund, 2010). One of the investigated aspects is the innovative clusters. The insufficient level of innovation activity is stressed here too.

The conclusion that Bulgarian enterprises are lagging in the process of innovation is proved by the figures in Table 2. In 2009, the share of enterprises-laggards is over 50% of all the enterprises. The second position is for enterprises-optimizers (26%); on the third place are enterprises in the situation of catching up (12%) and the smallest is the group of enterprises innovation leaders (10%). Like in most of the other EU member states, in Bulgaria the share of the expenditures for research and development of the enterprises has increased after 2005 compared to the share of the government sector. But nevertheless the positive change measured in absolute terms remains very low in both the state and the private sectors. Research and development spending has diminished from 0.36% of GDP in 2000 to 0.28% for 2008 (ARC Fund, 2010, 9). Another peculiarity visible from the research results is that the foreign ownership matter in the case of the innovation. The bigger the foreign participation is more innovative are the enterprises.

The selected set of indicators indicates that *most of the clusters are at the initial stage of their development and their members have not started to benefit from these formations. Still the potential and benefits of clusters in Bulgaria are not assimilated. Bulgarian clusters are at the beginning of their development.*

## 7. CONCLUSION

Clusters are an adequate instrument for raising the national and regional competitiveness. That's why they can be accepted as drivers for the competitiveness. Countries develop different policies for clusters. What is specific is that neither the concept of clusters nor the instruments of the so-called cluster policy are new or innovative. The more successful practices of some countries in the field of clusters prove the importance of the decisions about what kind and set of political instruments to be used in order stronger synergy effects to be generated. As far as the role of the state, it should put the stress on the indirect stimulation.

Bulgarian clusters are at the beginning of their way. The strategic framework exists but the way it functions is under question. The research presented in the paper brought out some imperfections regarding the framework that could be treated as an obstacles in the process of the cluster development, innovation activity of the companies and as a consequence an obstacle for the national competitiveness. The statistical data in the area of innovation activity, innovation type of the enterprises (members of the existing clusters), main activities of the clusters and the benefits for the members of the clusters indicates that there is still much to be done in order for Bulgarian clusters to be one of the pillars of the national competitiveness.

## References

1. Портьер, М. Е. (2004) *Конкурентното предимство на нациите*, София, изд. Класика и Стил
2. Портьер, М. Е. (2005) *Конкуренция*, Москва, изд. Вильямс,
3. Andersson, Th., S. S. Serger, J. Sörvik, E. W. Hansson (2004) *The Cluster Policies Whitebook*, Iked, 250
4. Solvell O., G. Lindqvist, Ch. Ketels (2003) *The Cluster Initiative Greenbook*, 93
5. OECD (2007) *Competitive Regional Clusters: National Policy Approaches*, 350
6. OECD (2005) *Business Clusters: Promoting Enterprise in Central and Eastern Europe*, 241
7. De Propriis, Lisa (2007) Reconciling cohesion and Competitiveness through EU Cluster policies, *Policy Studies*, Vol. 28, No 4, 327-345
8. Porter, M. (1998) Clusters and the New Economics of Competition, *Harvard Business Review*, Nov-Dec, 77-90
9. Porter, M. E. (2000) Location, Competition and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy, *Economic Development Quarterly*, Vol 14 (2000), 15-34
10. Thompson, E. R. (2004) National Competitiveness: A Question of Cost Conditions or Institutional Circumstances?, *British Journal of Management*, Vol. 15, 197-218
11. ARC Fund (2010) *Innovation.bg 2010 report: Bulgaria Innovation Policy: Options for the next decades*, ed. Petrov M., T. Georgieva, R. Stefanov, 91
12. BSMEPA (Bulgarian small and medium enterprises promotion agency) (2011) *Analysis of the state and factors for the SMEs' development, Bulgarian SMEs during the crisis*, 154
13. BSMEPA (Bulgarian small and medium enterprises promotion agency) (2008) *Annual report on the situation and development of SMEs in Bulgaria in 2007*, 123
14. Eurobank EFG (2010) *Annual report 2010*, 63
15. European Cluster Organisation Directory (2010) *Report Q2 2010*, 148
16. Convergence programme (2009-2012)
17. National Cluster Strategy 2007-2013 (draft 2006)
18. National Innovation Strategy of the Republic of Bulgaria (2004)
19. National Reforms Programme (2011-2015)
20. National Strategy for the Encouragement of SMEs 2007-2013
21. Operational programme "Development of the Competitiveness of the Bulgarian Economy 2007-2013
22. Bulgarian Association of Business Clusters, [http://www.abclusters.org/about\\_us.html](http://www.abclusters.org/about_us.html) (11.08.2011)
23. Bulgarian small and medium enterprises promotion agency, <http://www.sme.government.bg/> (11.08.2011)
24. Ministry of Economy, Energy and Tourism, <http://www.mi.government.bg/> (10.08.2011)

## Rezime

---

### Bugarski klasteri u razvoju: politički okvir i rezultati

Yovka Bankova

Ideja o klasterima nije nova, ali je danas ponovo u centru pažnje. Kroz politiku o klasterima zemlje pokušavaju da podignu svoju nacionalnu konkurentnost. Rad se bavi sledećim zadacima-razmatranjem i evaluacijom strateškog okvira za klasteru u Bugarkoj i analizom stanja bugarskih klastera. Rad ukratko prikazuje opšta pitanja koja se tiču nacionalne konkurentnosti i klastera kao jednim od mogućih instrumenata ostvarenja održive konkurentno-

sti. Politička praksa u Evropskoj uniji na polju klastera je osnova za zaključke o ulozi vlada. Drugi deo se bavi strateškim okvirom inicijativa u vezi sa klasterima u Bugarskoj i sa selekcijom indikatora u vezi sa malim i srednjim preduzećima i klasterima u zemlji. Na osnovu ovoga, može se izvući zaključak o stanju razvoja bugarskih klastera.

**Ključne reči:** klasteri, Bugarska, konkurentnost, ekonomska politika

#### Kontakt:

**Yovka Bankova**

University of National and World Economy  
department "Marketing and Strategic Planning"

Sofia, Bulgaria

e-mail: yovka\_bankova@unwe.acad.bg



## Value-Based Pricing – A Success Factor in the Competitive Struggle

Tatyana Netseva-Porcheva

**Abstract:** Over the past decade, the view that the main purpose of market-oriented organizations is not to satisfy the consumer, but to create values has dominated. Exactly the values, their creation, retention and increase, are the main sources of competitive advantage of the company. The purpose of the present report is to present the price formation, based on product value, as a source of competitive advantage. In connection with the so-defined objective, the value and the product price for the customer are derived as key factors for success of the company in the competitive struggle; the role of the value of the product in the marketing and pricing is revealed; and theory clarifies the two basic approaches for determining the price of the product on the basis of value - customer value modeling (CVM) and economic value modeling (EVM), their nature, scope of application, advantages and disadvantages.

**Keywords:** value to customer, value-based pricing, customer value modeling, economic value modeling, competitiveness.

### 1. INTRODUCTION

Over the past decade the view that the main purpose of market-oriented organizations is not to satisfy the consumer, but to create values has dominated. Exactly the values, their creation, retention and increase, are the main sources of competitive advantage of the company.

Today, marketing is considered as a process by which companies create value for their clients and form stable relationships with them in order to obtain final value for customers (Kotler & Armstrong 2008).

Figure 1 shows a simplified model of the marketing process.

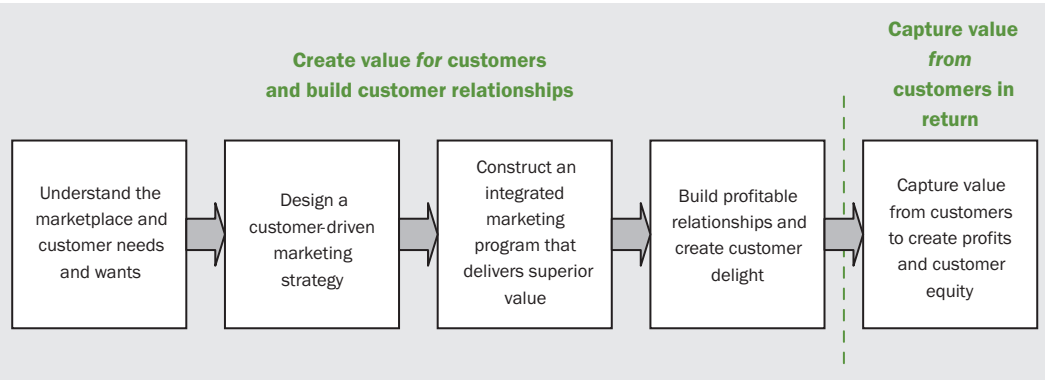
As it is seen from the model, during the first four stages of the marketing process, the company aims to create value of the customers. During the fifth stage, the company receives value from its customers in the form of current and future sales, profits and gained customer capital. The creation of exclusive custom values, increases competitiveness of the company product, as it creates a high degree of satisfaction among customers and motivates them to make regular purchases and buy in larger quantities from the company's product. This enables the company not only to ensure the customer lifetime value, but ensures as well bigger share for their products and services in the client's portfolio of purchases. In combination, this leads to a growth of the company's profits in the long term and increase of its market value.

Creating value for the customer is achieved by: development of product that meets the desires and needs of customers, development of a communications program that transfers the value of this product to the customers, choice of a program for distribution, with which the product is made available to the customers and development of a pricing program that on the one side, creates an incentive for customers to buy the product, on the other side - is an incentive for the company to sell this product (Figure 2).

With creating value for its clients through the first three elements of the marketing mix, the company incurs expenditures. The price is the only element of the marketing mix, through which the company earns revenue and thus retains some of created values to finance its efforts on creating future values. Every mistake in the management of the prices and their determination directly affects the competitiveness of the product and the financial performance of the company (Figure 3).

**FIGURE 1**

A simple model of the marketing process



SOURCE: Kotler P., Armstrong G., Principles of Marketing, 12e, Pearson, 2008, p. 5.

Although most of contemporary authors do acknowledge the necessity of reporting the value of the product in the price formation, there is still a deficit in complex theoretical and practical works in the field of researching the value of the product in the pricing, marketing and its competitiveness.

Study of Monitor Group in 2008 (ValueScan Survey, Monitor Group, Cambridge, MA, 2008), involving more than 200 companies from the consumers and the business markets, has found that the companies that develop and use effective price strategies, based on the value, achieve 31% higher operating profit than the companies that use the price to capture greater market share or their target profit.

Examination of the value and the product price, as a source of competitive advantage, the deficit of complex scientific researches for the role of the value in the price formation and in the marketing, as well as the results of the above mentioned study made by Monitor Group in 2008, requires clarification of the theory and methodology of the pricing based on value, attempted to be made in this report.

## 2. ROLE OF THE VALUE IN THE PRICE FORMATION

In order to be competitive in the market, the pricing strategy of the company should be the following:

- *Value-oriented* - the company should define customer-differentiated prices. The company should reflect the price changes during the time and the differences or changes in the value of the product.
- *Proactive* - the company should anticipate destructive events, such as customer bargaining, competitive threats, technology changes and etc., through development in advance of strategies, with which to neutralize these destructive events.
- *Source of the profit* - the company should evaluate its success in the price management, by comparing the profit of the investments what were done, not by comparing its revenues with those generated by its competitors.

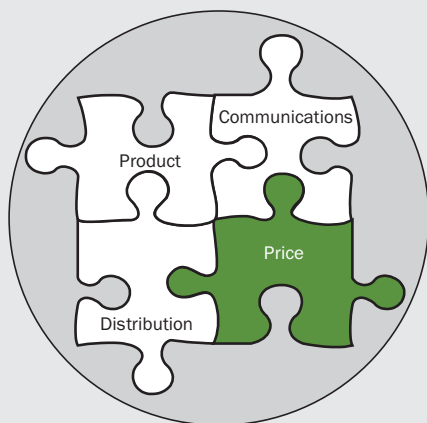
These three principles are leading in making decisions at various levels of the so-called strategic price pyramid (Figure 4). Each prior level of the pyramid serves as a basis and a prerequisite for upgrading.

The basis of the strategic price pyramid is to create value.

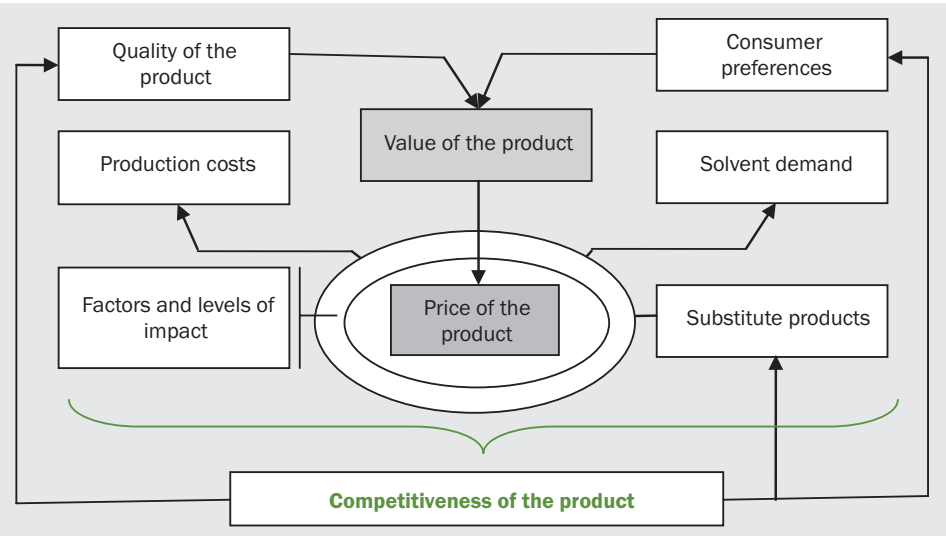
The term value is one of the most used in business circles and the academic publications. However, most of the definitions of value are incorrect (not displayed on the background of a specific marketing task) and uncertain (mean different things in different contexts). This makes difficulties in the measuring, analyzing and finding ways to create additional value.

Figure 1 shows that the value is the "input" and the "output" of the marketing process. As mentioned above, during the first stages of the marketing process, the company aims to create value for customers; at the final stage the company receives value from its

**FIGURE 2** The four policies of the marketing mix



**FIGURE 3** Factors for competitiveness of the product



**SOURCE:** Чурсин А.А., Иванов А.С., Эффективная ценовая политика как фактор успеха в конкурентной борьбе, Евразийский международный научно-аналитический журнал, Проблемы современной экономики, N 1(29)

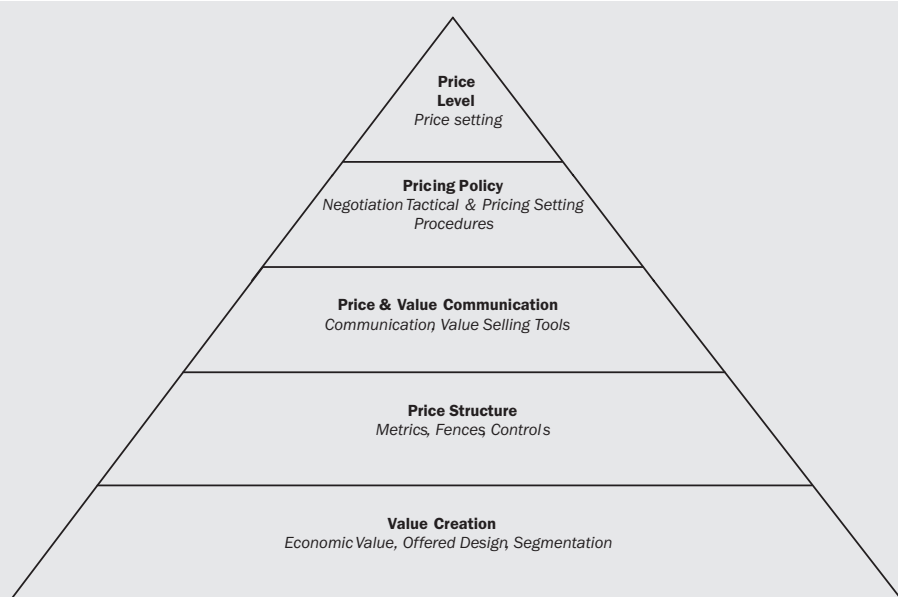
customers. In connection with this an important moment in defining the value is to specify the object of value: the client or the company. Definitions which do not specify the object of consideration of the value, have no practical implementation, and even confuse the managers.

*Value to customer* most common is the overall satisfaction that the client gets from the acquisition and the usage of the company product. The customer value is this what many authors (Lipsits 2005, Nagle, Hogan and Zale 2011 and others) mean when they

are using the term "value of the product." Further in this statement we will understand the product value as the value of the product for the customer and the two concepts will be used as synonyms.

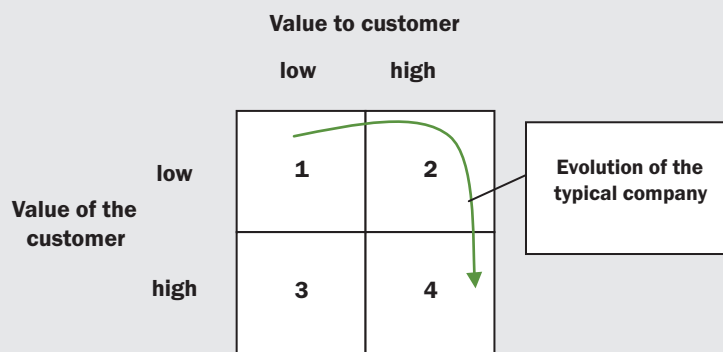
*Value of the customer* is the one that the company derives over the time from its clients. Source of value for the company are its customers - those who are already customers and those who will be customers in the future. The company aims not so much to earn profit from selling products to the customers. The aim is to accumulate customer capital, to "possess" for the

**FIGURE 4** Strategic price pyramid



**SOURCE:** Hogan, J. & Nagle, T., What is Strategic Pricing? Monitor Group, SPG Insights, summer 2005, p. 2

**FIGURE 5:**  
Grid of the value



**SOURCE:** Soman D., N-Marandi S., *Managing Customer Value – One Stage at a Time, Part 2 Value*, p. 34

lifetime its customers, to receive their lifetime customer value, and to occupy a large share in their total purchases.

The grid presents the possible combinations between value to customer and value of the customer (Figure 5). The four quadrants of the grid represent the four stages of evolution of the company. If the company chooses the right model for price formation, it will reach the point of complete "happiness" (fourth quadrant), which creates high value to the customers, derives maximum value from them and it is most competitive.

The marketing managers are facing an interesting challenge when it comes to price formation. They are expected to determine a price that corresponds to the value of the product for the customer, but also to maximize the profit of the company. The profound understanding of this how to create a value and what the value of the company product is for the consumers, is the key that unlocks the possibility for the managers to use the pricing as a competitive tool for taking profitable business decisions.

### 3. APPROACHES FOR DETERMINING THE PRICE ON THE BASIS OF "VALUE TO CUSTOMER"

There are two alternative, fundamentally different approaches to using "value to customer" in determining the price, which leads to various pricing decisions:

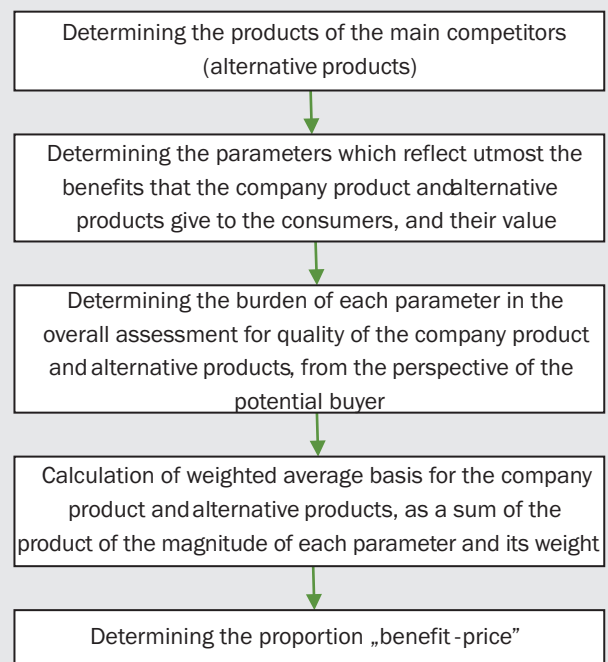
- Customer value modeling (CVM approach) - the value is considered as accepted by the consumer benefits that he/she receives for a price. In this case the "cost-benefit" is determining for the competitiveness of the product.

- Economic value modeling (EVM approach) - the value is considered as the global economy (economic savings or profits) and the satisfaction which the user gets as a result of purchasing and using of the company's product, rather than the best available alternative products. In this case the value of the product is the basis for price formation.

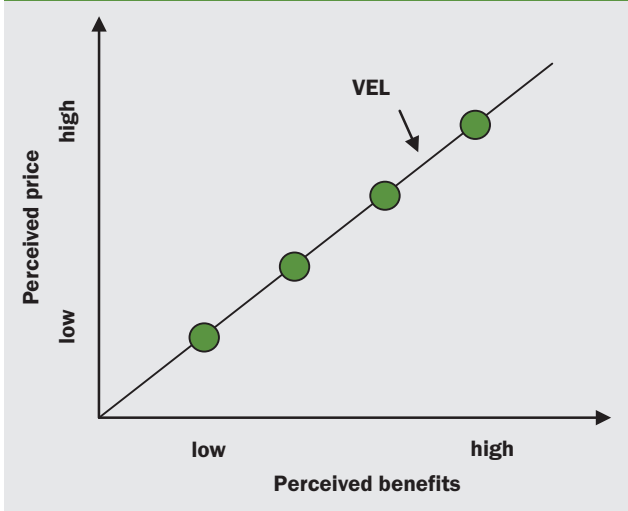
#### 3.1. Customer value modeling

The CVM approach is based on the subjective assessments of the consumers for the characteristics and

**FIGURE 6** Procedure for modeling of the value of the product



**FIGURE 7** Value map: stable market shares



**SOURCE:** Adapted on Marn, M., E. Roegner, Zawada, C. The Price Advantage, John Wiley & Sons, Inc., 2004, p. 45

the price of the product. The basis of this approach is the understanding that the consumers buy products that have higher benefit at reasonable prices, that the majority of product characteristics have no quantitative character what is difficult to be expressed in money, and consequently per unit price. This avoiding of turning the characteristics of the assessments into cash value, makes the CVM approach suitable mainly for products with high psychological value for the end users.

The implementation of CVM approach consists of five stages presented in Figure 6.

The data obtained as a result of the application the described in Fig. 6. Procedure for average dependence "benefit-price" of the company and similar products are put on the so called map of the value of consumer (customer value mapping).

The map of the value is the basic tool that companies use, in order to position themselves in competitive markets. Horizontally is applied the amount of the weighted average earnings, and on the ordinate - the price of the company's and the similar products. Once the data for the company and its competitors are inflicted on the map, it is displayed in a different way called *line of equivalent value (value equivalence line) (VEL)*, a *line of fair value (fair-value line) or line of indifference (indifference line)*.

The points on the VEL show fair balance between the benefits and the cost of the product (Figure 7).

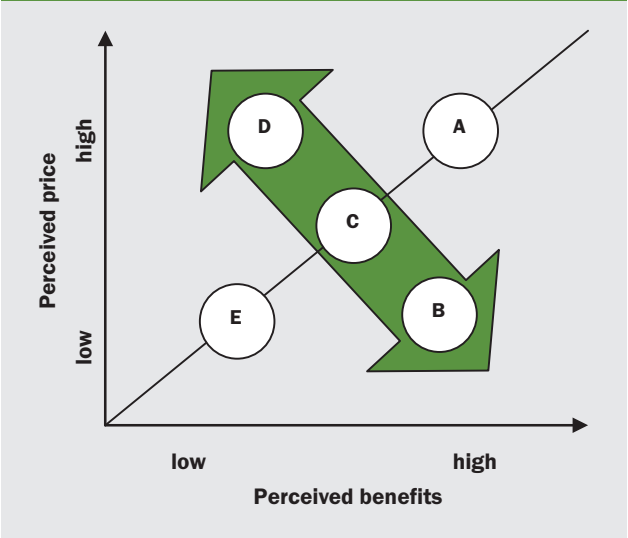
The following main options are available to map the points of the value on the map of the value.

*If the market is stable* (the market share of competitors does not change) and the perceived costs and benefits are measured accurately, then all products of competing companies are located along the diagonal – the VEL. For any desired level of the price or advantage, exists a logically correct choice of the product. In such markets, the consumers receive exactly the product, for what they pay. If buyers want to obtain products with higher value, they will have to pay more, if they want lower prices, they must be willing to divest themselves of certain benefits.

If the VEL is the place where the perceived benefits and the price are equivalent, the space above it is "low-value area" where the perceived value exceeds the consumer perception of product quality, and the space below the VEL, suggests higher value of the product rather than price.

*If market shares shall be redistributed among the competitors*, then the correctly done map of the value will look like that of Figure 8, where some firms are located outside the line VEL.

**FIGURE 8** Value map: companies off the VEL – changing market shares



**SOURCE:** Marn, M., E. Roegner, Zawada, C. The Price Advantage, John Wiley & Sons, Inc., 2004, p. 46

The company B is located below the VEL at advantage in terms of the value of the product and price situation, making it the most competitive in the market. Consumers wishing to buy a cheaper product will choose between products of the company C and E. Since the company B offers a product with better quality characteristics for the same price, its products

will be preferred. Users who need a product that provides more benefits, will choose between the products of companies A and B. The product of the company B will be preferred by the buyers, because the perceived benefits are similar, and its price is lower.

The company D is located above the VEL and it is at disadvantaged situation, compared to the other firms. The company E is offering a product with the same benefits as D, but at a much lower price, but company A – offers more benefits for the same price. If this card of the value is accurate, it is logical that company D will start to lose its market share.

With regard to the market shares of companies A and E - they would rather remain stable.

The main advantage of the CVM approach is that it is easier to understand and use this approach, because in it the characteristics of the product are not converted in monetary valuation.

The CVM approach has the following disadvantages:

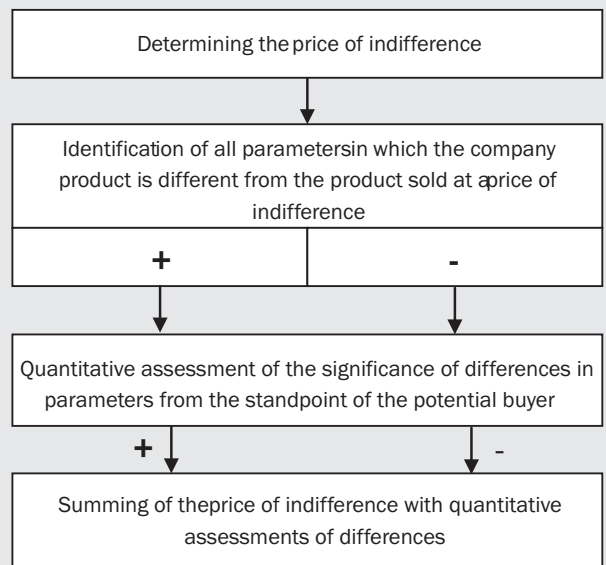
1. Consumers do not pay for the average score of the various benefits and the *value* they receive from them. This is because the users are transferring in their thoughts into monetized benefit and in this way they decide how much higher price to pay for the extra value they receive from more expensive products. If the value of the product is higher than the fixed price, they buy it.
2. The CVM approach does not distinguish between the total value, associated with the characteristics of the company's product, similar to those of major competitors, and the differentiated value, related to the characteristics of the company product, in which it differs from the product of the competition.
3. The CVM approach ignores the difference between objective and perceived value of the product. The consequences of this omission of the pricing and marketing are significant because consumers are willing to pay for perceived value of their product, not economic. Therefore, using marketing communications, marketers should strive to come closer to perceived objective value of the product by customers.

The disadvantages of the CVM approach are avoided in EVM approach.

### 3.2. Modeling of the economic value

The EVM approach considers as important not the value of the product to the customer at all, but the so-

**FIGURE 9** Procedure for determination of the economic value of the product



**SOURCE:** Липсиц, И.В., *Ценообразование – управление ценообразованием в организации: Учебник*, Издательство Экономистъ, Москва, 2005, p. 204

called *exchange value*, or *economic value of the product for the customer (economic value)*. The economic value of the product is determined by the alternatives that the user has to satisfy the same need.

The determination of the total economic value of the product includes a four stage process presented in Figure 9.

The *total economic value of the product* is calculated as the sum of the price of the best available alternative for the consumer product (*reference value*) and the value that the consumer gets from the differences (positive and negative effects) between the company and the best alternative product (*differentiation value*).

$$\text{Total Economic Value} = \text{Reference Value} + \text{Positive Differentiation Value} - \text{Negative Differentiation Value} \quad (1)$$

In the economic literature to indicate the price of the best available alternative for the consumer product (price analogue) are used the notions: reference price, indifference and etc.

Although that the determination of the best available for the user, alternative competitive product and collection of accurate data for the reference prices, seems relatively simple, sometimes it hinders the marketing specialists. The most frequent difficulties are limited to: lack of specific competing products that

consumers consider as suitable available alternatives and lack of information about the prices of competing products under similar conditions. Information about the prices of competing products is easier to be found in the business-to-consumer (B2C) markets, because the retail prices are available for all users. In the business-to-business (B2B) markets, information about competitors' prices can be obtained very difficult and sometimes it might not be true. The reason for the lack of pricing information may be the usage of discount system which is changing the conditions when the contracts are concluded with specific business customers and they become trade secrets for the seller company.

This part of the economic value, what is associated with the differentiation of the company's product from the best available alternative product is called *differentiation value*. The differentiation value has two forms: monetary and emotional.

*The monetary value* represents the total amount of saved cost or higher revenues, which the consumer receives as a result of the purchase and use of the company's instead of the best available alternative products. The monetary value is more important in the B2B markets. For example, if a company manufactures machine, during the usage of which the current and the capital expenditures are lower than the best alternative available machine from the competitors' machines, then the industrial buyer is willing to pay a higher price for the company's product, because then he/she can produce an end product with lower costs and he/she will be more competitive in the market of the end customers.

*The psychological value* expresses the many ways with which the company's product creates positive emotions and satisfaction for the consumer, against the best available alternative products. For example, Rolex watches do not create a tangible monetary benefit for their owners, but they have a high psychological value - perceived as successful people with high living standard and lifestyle.

The different characteristics of the monetary and psychological sources of value require different approaches for quantization.

Due to the fact that the monetary sources of the value are quantitative by nature, the monetary value is determined by using quantitative research techniques. First step for the quantification of the sources of monetary value is to understand how the product categories affect the cost and the revenues of the consumers. On the B2C is relatively easy, since the end users usually have a few monetary sources for a particular

product category and for the most sources of monetary value there is ready and available data, which is the case, for example, with the price of the fuel and the maintenance costs of the vehicle. It is difficult to determine in quantity the sources of the monetary value in the B2B markets, due to the complexity of the most business operations and the need of full understanding how the product affects the profits of the business buyer. Because of this complexity, the process should be started with a detailed assessment of the business model of the consumer to understand how company product contributes to the ability of the business buyer to create value for its own customers and reduce its operational costs.

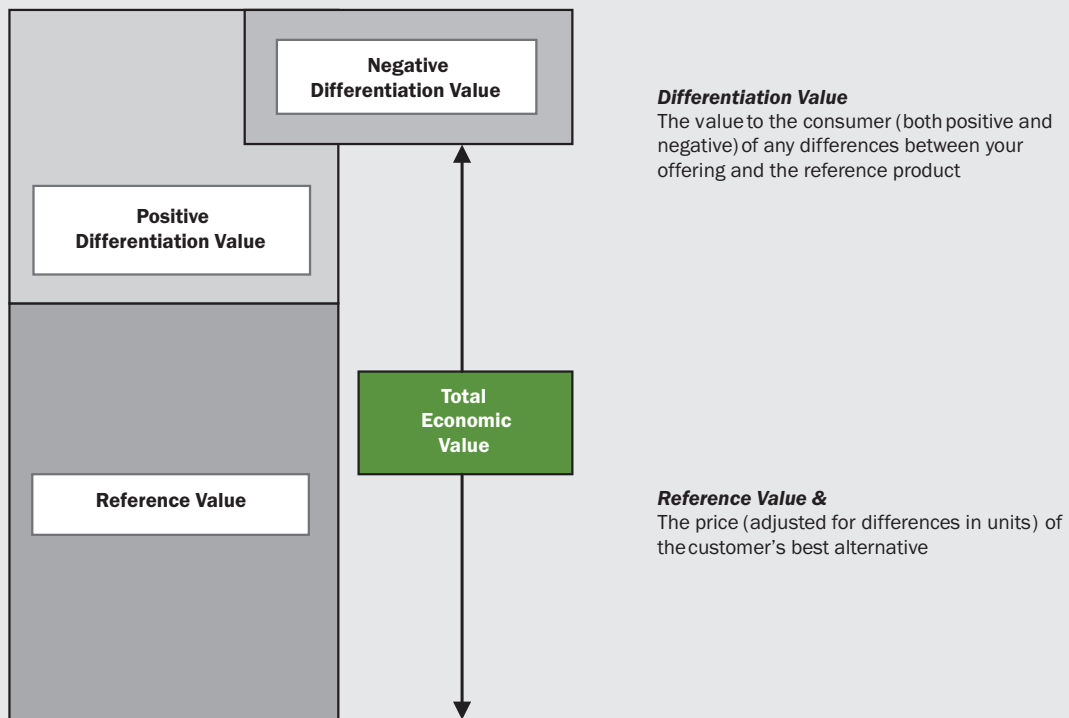
As a difference from the monetary sources of value, the intangible nature of the psychological sources of value, such as satisfaction, safety, security and others, are in its nature not quantifiable. For their determination, is most commonly used a content analysis (conjoint analysis) - a technique that allows to identify the hidden product features, which have value to the consumers. The essence of the conjoint analysis consists of decomposition of the product groups of features and presenting to the consumers a choice between different groups, in order to understand what the most important features are for them.

The differentiated value can have positive and negative elements, as illustrated in Figure 10.

In determining of the economic value of the product for the customer should be followed certain guiding principles that allow avoiding of the possible errors:

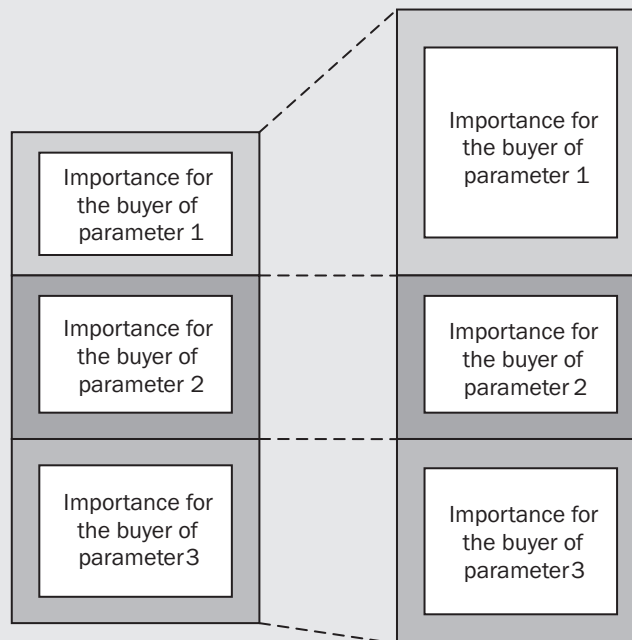
1. To be considered only the value of the *differences* between the company's product and the next best competitive product. The value of all benefits that are common for the company's and alternative product is included in the reference price.
2. The differentiated value to be measured by cost savings *or* as achieved certain level of benefits *or* additional benefits, received for identical costs. Simultaneous recording of one and the other is wrong, as this will lead to double counting and confusion.
3. The scale of the quantitative changes on the level of one or another consumer parameter of the company's product, in comparison with the parameters of the alternative product, is not obligatory to coincide with the scale of the change in the benefits from its usage for a buyer and from then on in the amount of money, which he agrees to pay, to obtain this product (Figure 11).

FIGURE 10 Economic value



SOURCE: Nagle, T., Hogan, J. and Zale, J., The Strategy and Tactics of Pricing of Pricing, A Guide to rowing More Profitable, 5 ed., Person, 2011, p. 20

FIGURE 11 Mismatch of objective scales of change in consumer parameters of the product and their subjective evaluations in comparison with the product analogue



SOURCE: Липсиц, И. В., Ценообразование – управление ценообразованием в организации: Учебник, Издательство Экономистъ, Москва, 2005, p. 206

The total economic value is the maximum price that a "rational buyer", who is fully informed about the market and who is looking for the product with the highest value, would pay. But the consumers are not always rational. It happens often that the buyers, especially the purchasing agents in B2B markets, do not realize the true economic value of the product, what they receive. Therefore, in terms of pricing, it is important to distinguish between objective and perceived value to the customer.

*The objective value, or the total economic value* is the measure of the benefits that the product provides to the client, regardless of whether the customer recognizes them or not.

*The perceived value* is the one which the client believes that the product provides to him, those are the so-called perceived benefits. The perceived value is the maximum price that the customer is willing to pay for the product.

The marketing efforts should be directed not only to determine the perceived value, but also to constant search for "roads" for its increasing and its maximum possible approximation to the objective of the perceived value of the product to the customer. For this purpose, it is of great importance for us, the use of marketing communications through which to understand what characteristics are likely important for the consumers, and to focus their attention exactly to them.

Advantages of the EVM approach:

1. The economic value of the product is a logical starting point for determining the price, since this is the monetary value of the benefits that customers will receive in return for the price that they have paid.
2. The economic value of the product is the starting point for development of product pricing strategies, which are value based, not just consistent with this what the customers are willing to pay for the product, or only with the competitors.
3. The economic value of the product is useful in persuading potential customers in the superiority of the company's over competing products and the justification of the price. This is so, because the economic value is calculated based on the actual data for the prices of analogues and compared to the characteristics between the company's and similar products, which seems fair in the eyes of the people.

#### 4. CONCLUSION

In the present report makes an attempt to derive value and price of the product for the customer, as key factors for success of the company in the competitive struggle, to reveal the role of the value of the product pricing and the marketing and to clarify the theoretical aspect of the two main approaches for determining the price of the product based on value - customer value modeling (CVM) and economic value modeling (EVM), their nature, advantages and disadvantages. The future studies in regard to the subject of this report, are generally limited to clarification of the following key questions:

- Value-Based Market Segmentation.
- Price and Value Communication.
- How to approach the perceived value to the objective value of the product for the customer.
- Obtaining value from the customers and creating of customer capital.

## References

1. Bradley T. Gale, Donald J. (2006) *Value-Based Marketing & Pricing*, Customer Value, Inc. Competitive Marketing Strategy
2. Kotler, P., Armstrong, G. (2008) *Principles of Marketing*, 12e, New Jersey: Pearson.
3. Hogan, J., Nagle, T. (2005) *What is Strategic Pricing?* Monitor Group, [http://www.monitor.com/RU/Portals/0/MonitorContent/imported/MonitorUnitedStates/Articles/PDFs/Monitor\\_What\\_Is\\_Strategic\\_Pricing.pdf](http://www.monitor.com/RU/Portals/0/MonitorContent/imported/MonitorUnitedStates/Articles/PDFs/Monitor_What_Is_Strategic_Pricing.pdf)
4. Marn, M., Roegner, E., Zawada, C. (2004) *The Price Advantage*, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
5. Nagle, T., Hogan, J., Zale, J. (2011) *The Strategy and Tactics of Pricing of Pricing, A Guide to rowing More Profitable*, 5 ed., New Jersey: Person.
6. Netseva-Porcheva, T. (2010) Value-Based Pricing, International Scientific Conference, *The Challenges of Economic Science and Practice in 21<sup>st</sup> Century*, Nis, October 14-15, Faculty of Economics, University of Niš.

7. Smith, G., Nagle, T. (2005), A Question of Value, *Marketing Management, July/August*: 39-43.
8. Smith, G., Nagle, T. (2005), Pricing the Differential, *Marketing Management, May/June*: 28-32.
9. Soman D., N-Marandi S. (2010) *Managing Customer Value – One Stage at a Time, Part 2 Value*, Singapore: World Scientific Pub.
10. Липсиц, И. (2005) *Ценообразование – управление ценообразованием в организации*, Москва, Издательство Экономистъ.
11. Чурсин, А., Иванов А. (2009) *Эффективная ценовая политика как фактор успеха в конкурентной борьбе*, Евразийский международный научно-аналитический журнал, Проблемы современной экономики, N 1(29).

## Rezime

### Formiranje cena zasnovano na vrednosti - faktor uspeha u konkurentskoj borbi

Tatyana Netseva-Porcheva

Tokom protekle decenije dominantan je bio pogled da glavna svrha tržišno zasnovane organizacije ne predstavlja zadovoljenje kupaca već povećanje vrednosti. Upravo, vrednosti, njihovo stvaranje, zadržavanje i povećanje su glavni izvori konkurentске prednosti kompanije. Svrha ovog rada je da prezentuje formiranje cena zasnovano na vrednosti proizvoda kao izvora konkurentске prednosti. U vezi sa tako određenim ciljevima vrednost i cena proizvoda za kupca proizilazi iz ključnih faktora uspeha kompanije u konkurentskoj borbi; uloga vrednosti proizvoda

u marketingu i formiranju cena je prikazana. I teorija objašnjava dva osnovna pristupa za određivanje cene proizvoda po osnovu vrednosti: modeliranje vrednosti za kupca (CVP) i modeliranje ekonomske vrednosti (EVM), objašnjava njihovu prirodu, domet primene, prednosti i mane.

**Ključne reči:** vrednost za kupca, formiranje cena zasnovano na vrednosti, modeliranje vrednosti za kupca, modeliranje ekonomske vrednosti, konkurentnost

#### Kontakt:

**Tatyana Netseva-Porcheva, PhD,**  
University of National and World Economy,  
Department "Marketing and Strategic Planning",  
Sofia, Bulgaria;  
e-mail: tnetseva@gmail.com



## Analiza Interbrand, BrandZ i Brand Asset Valuator metodologija za vrednovanje marke\*

Bojan Krstić, Ana Popović

**APSTRAKT:** Vrednovanje marke predstavlja jedan od najznačajnijih izazova u teoriji i praksi savremenog marketinga, ali i drugih disciplina. Naime, kompleksnost ovog problema nameće potrebu multidisciplinarnog pristupa i kreiranja metodologije koja prevazilazi granice marketinga podrazumevajući znanja iz računovodstva, finansija i drugih oblasti. Ipak, u marketing i finansijskoj literaturi još uvek dominiraju uglavnom parcijalni pristupi zasnovani na proceni vrednosti marke ili isključivo na osnovu rezultata istraživanja ponašanja i stavova potrošača ili samo na osnovu pokazatelja finansijske uspešnosti marke. Paralelno sa ovim teorijskim metodologijama, konsultantske i marketinške agencije, kao i drugi subjekti, su razvijali svoje metode i modele za vrednovanje marki. Neke od njih se mogu podvesti pod sveobuhvatni pristup vrednovanju marke, kojim se prevazilazi pomenuti problem jednostranosti analize vrednosti marke. Takav pristup, naime, podrazumeva vrednovanje marke na osnovu korisnosti koje ona pruža i potrošačima i preduzeću koje je poseduje, odnosno na osnovu kvalitativnih i kvantitativnih merila koja se respektivno odnose na ponašanje i stavove potrošača, sa jedne, i procenjenju finansijsku vrednost marke, preciznije – kapitalizaciju vrednosti marke, sa druge strane. U skladu sa definisanim predmetom istraživanja, ovaj rad je strukturiran tako da se u uvodu razmatra značaj i problem vrednovanja marke, a zatim, analiziraju tri najšire prihvaćene metodologije za vrednovanje marke koje su razvile konsultantske agencije – Interbrand metodologija i modeli BrandZ i BAV. U daljim razmatranjima su predstavljeni rezultati uporedne analize ovih metodologija i predložene smernice za adekvatno vrednovanje marke.

**KLJUČNE REČI:** vrednost marke, vrednovanje marke, Interbrand metodologija, BrandZ metodologija, BAV metodologija

### UVOD

Marke se kreiraju da bi zadovoljile potrebe potrošača i da bi se, istovremeno, omogućilo dostizanje ciljeva preduzeća (Stanković i Đukić, 2006b, str. 129). U marketing teoriji, po osnovu te dvojnosti cilja, osnovne metodologije za vrednovanje marke mogu biti svrstane u neku od dve osnovne grupe: metodologije za određivanje vrednosti marke koje se zasnivaju na rezultatima istraživanja ponašanja i stavova potrošača i metodologije koje polaze od finansijskih rezultata ili finansijske uspešnosti marke, koja se u klasičnom poimanju izjednačava sa finansijskom vrednošću marke. Druga grupa metodologija odnosi se zapravo na težnju da se proceni (finansijska) vrednost marke kao nematerijalne aktive, odnosno na kapitalizaciju vrednosti marke.

Sa aspekta potrošača, vrednost marke se izražava kao ukupna korisnost koju potrošač ostvaruje pri konzumiranju markiranog proizvoda/ usluge. Ukupna korisnost integriše *ex ante* i *ex post* korisnosti pri čemu je momenat razgraničenja čin kupovine. *Ex ante* korisnosti obuhvataju pojednostavljenje izbora, smanjenje percipiranog rizika i troškova traženja informacija prilikom donošenja odluke potrošača o kupovini (Erdem & Swait 1998), „štiteći“ potrošača od loše kupovine i olakšavajući identifikovanje proizvoda i usluga (Đukić, 2003, str. 66). *Ex post* koristi se odnose na smanjenje socijalnog i psihološkog rizika koji se vezuju za upotrebu proizvoda/usluge koji nisu usklađeni sa postojećim i željenim imidžom društvenih grupa kojima potrošač (želi da) pripada i sa njegovom sopstvenom (idealnom) slikom o sebi (Kamakura & Russell, 1991; Cobb-Walgren et al., 1995) kao i na dodatnu psihološku satisfakciju koju marka kao sredstvo prestiža može da pruži potrošaču (Đukić, 2003, str. 66). *Christodulides i Chernatony* (2010, str.48) klasifikuju metode za određivanje vrednosti marke sa aspekta potrošača u dve osnovne grupe na osnovu kriterijuma predmeta istraživanja: 1. *direktni pristup* koji obuhvata metode kojima se vrednost marke za potrošače određuje direktno, istraživanjem percepcija potrošača i 2. *indirektni pristup* - metodi kojima se vrednost marke za potrošače određuje posredno, na osnovu aspekata ponašanja (aktivnosti) potrošača kao posledica njihovih percepcija.

*Finansijska vrednost marke* se određuje sa aspekta preduzeća, odnosno interesnih grupa, tako što se vrednost marke izražava monetarnim

\* Rad je realizovan u okviru projekta 179066 finansiranog od strane Ministarstva prosvete i nauke Republike Srbije.

pokazateljima, kao deo vrednosti ili finansijskih merila performansi preduzeća<sup>1</sup>. Zbog toga se finansijska vrednost marke naziva još i *vrednost marke sa aspekta preduzeća*. Vrednovanje marke sa ovog aspekta je posebno važno u slučaju poslovnih kombinacija u koje je uključeno preduzeće u čijem je vlasništvu ta marka. U osnovi metoda za izračunavanje finansijske vrednosti marke su potencijalne prednosti od posedovanja marke sa jedne, i procenjena neophodna ulaganja za uspešno upravljanje markom, sa druge strane. Metodi za izračunavanje finansijske vrednosti marke se na osnovu cilja mogu svrstati u neku od sledeće tri grupe: *prinosni metodi (prinosni pristup)*, *troškovni metodi (troškovni pristup)* i *tržišni metodi (tržišni pristup) određivanja finansijske vrednosti marke*.

Pomenuti teorijski aspekti vrednosti marke, međutim, nisu isključivi, već komplementarni. Naime, imajući u vidu da je *finansijska vrednost marke bazirana na vrednosti marke određene na osnovu aspekata ponašanja potrošača* (Christodoulides & Chernatony, 2010, str. 46), postaje jasno da adekvatno vrednovanje marke mora da se zasniva na shvatanju da je ona višedimenzionalni konstrukt, i da njeno vrednovanje mora da uključuje korišćenje merila koja omogućavaju adekvatno izražavanje svih njenih dimenzija. Neophodno je sagledati vrednost marke sa oba aspekta i izbalansirati zahteve vezane za kvantifikovanje i finansijsko izražavanje performansi marke, sa činjenicom da je, zbog prirode marke, neke njene aspekte nemoguće, ali i neadekvatno, izraziti samo na taj način. Adekvatna metodologija za vrednovanje marke treba da uključuje oba pomenuta aspekta vrednosti marke i da podrazumeva brojna, i kvantitativna i kvalitativna, odnosno nefinansijska i finansijska merila. Imajući ovo u vidu, nameće se potreba sveobuhvatnog pristupa za utvrđivanje realnije vrednosti marke.

Od osamdesetih godina prošlog veka intenzivira se i praksa vrednovanja marki kroz modele koje su razvijale internacionalne konsultantske i marketinške agencije, instituti i drugi subjekti (npr. Equity Engine™ koji je razvio Research International, Equity Builder koji je razvila konsultantska grupa Ipsos, Winning Brands™ metodologija kuće ACNielsen itd.) Osnovni motiv za njihovo razvijanje je bio veliki broj kupoprodajnih transakcija, čiji je predmet bila imovina visoke vrednosti. Pošto su u navedenim transakcijama preuzimane kompanije ili njihovi delovi, bilo je neophod-

no adekvatno proceniti ukupnu vrednost materijalne i nematerijalne imovine koja je bila predmet razmene. Izračunavanje vrednosti marke, kao značajnog dela nematerijalne imovine, i njeno prikazivanje u finansijskim izveštajima postaje sve aktuelnije pitanje, jer menadžmentu preduzeća i eksternim zainteresovanim stranama omogućava realniju procenu vrednosti i perspektiva za rast.

Iako su međusobno različite, ove metodologije za vrednovanje marki karakterišu i sledeće sličnosti: komercijalni karakter, omogućavanje poređenja i pružanje osnova za rangiranje (najuspešnijih globalnih) marki po vrednosti, zasnovanost na bazama podataka o performansama istraživanih marki i rezultatima marketing istraživanja o ponašanju potrošača tih marki. Osnovne razlike ovih metodologija ogledaju se u činjenicama da se nekima determinišu relativna vrednost određene marke u odnosu na marke iz iste kategorije, dok se pomoću drugih porede marke nezavisno od kategorije kojoj pripadaju; te da se većina ovih metodologija fokusira na određivanje vrednosti korporativnih marki, ali su neke primenljive i na marke individualnih proizvoda i usluga. Najpoznatije metodologije iz ove grupe su: (1) *Interbrand metodologija* istoimene konsultantske kuće, (2) *BrandZ metodologija* kuće Millward Brown Optimor i (3) *Brand Asset Valuator (BAV)* grupe Young&Rubicam. Interbrand i BrandZ predstavljaju metodologije koje pripadaju pomenutom sveobuhvatnom pristupu u vrednovanju marke. One integrišu elemente obe grupe pomenutih metodologija (onih kojima se određuje vrednost marke na osnovu stavova i ponašanja potrošača i onih koji mahom počivaju na finansijskim merilima), ali uključuju i specifične tehnike. BAV metodologija je, pak, jednostrana, odnosi se samo na aspekt vrednosti marke koji reflektuje mišljenje i ponašanje potrošača. Ova različitost je motivisala autore da u srž istraživanja postave tri najprisutnije i najpoznatije komercijalne metodologije za vrednovanje marke, sa ciljem da se detaljnije analiziraju i ostale njihove sličnosti i razlike i definišu prednosti i nedostaci svake od njih, te daju preporuke za vrednovanje marki.

## 1. METODOLOGIJA ZA VREDNOVANJE MARKE KONSULTANTSKE KUĆE INTERBRAND

Metodologija konsultantske firme Interbrand se zasniva na posmatranju celokupnog kontinuiranog toka investiranja u marku i upravljanja njome kao nematerijalnom imovinom. U osnovi ove metodolo-

<sup>1</sup> Neki od autora koji su se bavili istraživanjem ovog aspekta vrednosti marke su: Yovovich (1988), Simon & Sullivan, (1993), Aaker et al. (1995), Keller (1998), Winters (1991), Salinas & Ambler (2009), Forbes (2010), Roberts (2011); videti u spisku referenci.

TABELA 1. Relativni značaj marke i drugih resursa (u %)

Područje	Opipljivi resursi	Marke	Ostali neopipljivi resursi
Usluge	70	0	30
Industrijska proizvodnja	70	5	25
Farmacija	40	10	50
Maloprodaja	70	15	15
Informaciona tehnologija	30	20	50
Automobilaska industrija	50	30	20
Finansijske usluge	20	30	50
Hrana i piće	40	55	5
Luksuzna roba	25	70	5

IZVOR: Doyle, 2001, str. 255-269.

gije je shvatanje da je osnova vrednosti marke njena ekonomska korist, pa se ta vrednost definiše kao neto sadašnja vrednost (diskontovanih) budućih dobitaka koji su ostvareni isključivo markom. Upravo ova potreba izolovanja uticaja marke, odnosno njene vrednosti na uvećanje vrednosti za vlasnike ili, drugim rečima uvećanje vrednosti preduzeća, otežava proces vrednovanja marke.

„Marka je nesumljivo veoma važna nematerijalna imovina preduzeća. No, njenu vrednost ne treba preuveličavati, kada je u pitanju kreiranje vrednosti za vlasnike” (Krstić, 2009, str. 53). Naime, relativni značaj marke nije isti u svim delatnostima (tabela 1). U pojedinim je taj značaj veliki (npr. luksuzna roba, hrana i piće), dok je u drugim vrlo skroman (na primer, u tzv. industrijskoj proizvodnji – 5 %). U prilog tome govore rezultati studije konsultantske kuće *Interbrand* (Doyle, 2001) koji ukazuju na to da menadžment treba da vodi računa o riziku po konkurentnost preduzeća koja može biti dovedena u pitanje velikim ulaganjima u marku u pojedinim delatnostima gde je njen značaj relativno mali (na primer, farmaceutska industrija, svega 10%) i zapostavljanja investiranja u razvoj ostalih opipljivih i, posebno, neopipljivih resursa (u farmaceutskoj industriji je relativni značaj ostalih neopipljivih resursa 50%).

Doyle (2001), takođe, ističe interakciju marki sa drugim neopipljivim resursima. On napominje da prilikom vrednovanja marki treba imati na umu i to da one imaju uticaj na proces upravljanja odnosima sa potrošačima kroz povećanje ili smanjenje njihovog poverenja ili satisfakcije. Uz to, efektivno upravljanje markom je vezano i za proces razvoja proizvoda i upravljanje lancem snabdevanja. Iz toga možemo zaključiti da postoji međuzavisnost vrednosti marke i vrednosti odnosa sa partnerima (engl. relationship

equity), naročito kupcima (engl. consumer equity) i dobavljačima (engl. supplier equity), kao i vrednosti proizvoda ili usluge, odnosno vrednosti za potrošače. Interakcija vrednosti marke i ostalih neopipljivih sredstava utiče na povećanje složenosti postupka vrednovanja marke.

Markiranje proizvoda i usluga pozitivno utiče na finansijske performanse preduzeća po osnovu tri ekonomske funkcije: a) marka izaziva nastanak troškovnih sinergija<sup>2</sup>, b) marka utiče na povećanje tražnje za markiranim proizvodima i uslugama i c) osiguravajući tražnju, marka smanjuje operativne i finansijske rizike (Interbrand Zintzmeyer&Lux, 2004). Za tri ključna

<sup>2</sup> Nastanak troškovnih sinergija se najčešće vezuje za integrisanje poslovnih operacija, i posledično smanjenje troškova, koje nastaje između kompanija prilikom akvizicija. Većina akvizicija je upravo motivisana troškovnim ili sinergijama prihoda jer su, kao rezultat akvizicije, kombinovani troškovi niži i/ili kombinovani prihodi viši u odnosu na troškove/prihode pojedinačnih kompanija. Međutim, troškovne sinergije mogu nastati i u okviru jedne kompanije, između njenih postojećih marki ili prilikom uvođenja novih marki u postojeću familijarnu ili korporativnu marku. Naime, integrisanjem aktivnosti ili čitavih funkcionalnih područja vezanih za kreiranje i razvoj više marki, ostvaruju se značajne uštede u kompaniji. Načini za ostvarivanje troškovnih sinergija mogu biti: korišćenje istih kanala marketinga, promocijskih strategija, aktivnosti prodaje ili zajedničke funkcije istraživanja i razvoja. Jedan od primera ostvarivanja ovih sinergija vezan je za kompaniju *Intel*, čija osnovna oblast poslovanja ulazi u fazu zrelosti, te ova kompanija teži da proširi poslovanje i svoje jezgro aktivnosti. Dodavanje bežičnih (engl. wireless) i bezbednih rešenja u svoju ponudu, *Intel* teži kreiranju troškovnih sinergija u aktivnostima prodaje i funkcijama proizvodnje i istovremeno sinergijama troškova i prihoda u funkciji istraživanja i razvoja (više u: Plantes, 2010). Na taj način će se različite marke unapređivati i kreirati na osnovu rezultata integrisane funkcije istraživanja i razvoja, ostvarivaće se sinergije u okviru funkcija proizvodnje (strategija povezane diversifikacije, videti: Stanković i Đukić, 2009) i marketinga.

**SLIKA 1.** Proces dobijanja ukupne vrednosti marke po Interbrand metodologiji



NA OSNOVU: <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/best-global-brands-methodology/Overview.aspx>

aspekta procene vrednosti marke se zato smatraju doprinos marke dobitku preduzeća, uloga marke u donošenju odluke o kupovini potrošača i snaga marke.

Određivanje vrednosti marke po Interbrand metodologiji podrazumeva tri faze u okviru kojih se najpre određuje poslovni dobitak, zatim dobitak od marke, i najzad – vrednost marke (slika 1). Poenta je na primeni računskog postupka diskontovanja procenjenih dobitaka od marke, gde kao diskontna stopa služi tzv. diskontna stopa snage marke.

U prvoj fazi procesa vrednovanja marke cilj je određivanje ekonomskog dobitka koji je sličan konceptu ekonomske dodate vrednosti (EVA, engl. *Economic Value Added*), a koja, pak, ukazuje na sposobnost kompanije da generiše prinose čiji iznos prevazilazi troškove korišćenja kapitala (Krstić i Sekulić, 2007, str. 263.). Ekonomski dobitak ili ekonomski profit se dobija tako što se od neto poslovnog dobitka posle oporezivanja – NOPAT (engl. *net operating profit after tax*) oduzimaju troškovi kapitala, koji je korišćen za generisanje prinosa odnosno prihoda od marke (Interbrand, 2010, str. 6). Troškovi kapitala su, pak, dobijeni množenjem ukupnog kapitala sa prosečnom ponderisanom cenom kapitala (engl. *Weighted Average Cost of Capital* – WACC). U cilju omogućavanja poređenja i rangiranja, stopa troškova kapitala (engl. *capital charge*) se utvrđuje na nivou industrije (grane) utvrđivanjem tzv. granske, prosečne cene kapitala (WACC).

Osnovu za finansijske procene u okviru Interbrand metodologije predstavljaju podaci iz objavljenih godišnjih izveštaja kompanija čije se marke vrednuju, a ukoliko ne postoje javno dostupni podaci Komisije za HOV (u Americi – SEC, *Security Exchange Commission*) stručnjaci iz Interbrand-a koriste dodatne javno dostupne podatke. Tokom poslednjih nekoliko godina primetan je rastući broj marki koje su uključene u

izveštaje Interbrand-a, zbog povećane transparentnosti finansijskog izveštavanja. Kako se i faktori povećanja vrednosti marke, ali i rizici, odnose na budućnost, analiza se bazira na predviđanju dobitaka od marke na ciljnim segmentima tokom pet narednih godina.

U drugom koraku se određuje dobitak od marke na osnovu specifičnog merila tzv. indeksa uloge marke (engl. *Role of Brand Index*) koji pokazuje do koje mere je odluka o kupovini potrošača motivisana markom u odnosu na ostale uticaje npr. cenu ili funkcionalne odlike markiranog proizvoda/usluge. Ovaj indeks oslikava pozitivne efekte koje marka ima na tražnju, ukazujući na razliku između postojećeg nivoa tražnje za markiranim proizvodom/uslugom i nivoa tražnje koji bi postojao za istovrsnim proizvodom/uslugom koji nije markiran (generički proizvod/usluga). Da bi se odredio indeks uloge marke identifikuju se glavni pokretači tražnje za određenom markom, odmeravaju se njihova važnost i međusobna povezanost, u okviru svakog se uzima u obzir relativni značaj vrednosti marke u odnosu na druge delove nematerijalne imovine kako bi se ocenila efikasnost marke. Potom se procenjuje ukupna vrednost uloge marke za svaki faktor procentualno, a onda se svi faktori sintetišu i dobija ukupna vrednost uloge marke<sup>3</sup>. Kako navode

<sup>3</sup> Pretpostavimo da je marketing istraživanjima utvrđeno da na tržištu automobila u Srbiji uticaji koji opredeljuju potrošače na kupovinu imaju sledeći značaj: cena – 30%, potencijalni osećaj prestiža – 10%, dizajn – 10%, dostupnost proizvoda – 8%, udobnost ili funkcionalne karakteristike – 23%, konkretno ime marke-asocijacije i sl. 7%. Ako pretpostavimo da su dizajn i prestiž, uz ime marke, faktori kupovine koji imaju veze sa markom, RBI indeks bi iznosio 27% (10+10+7). Međutim, ukoliko pretpostavimo da dizajn može biti shvaćen kao deo funkcionalnih karakteristika, pa 50% njegovog uticaja svrstamo u te uticaje, a 50% u uticaje vezane za marku, RBI će iznositi 22%. Dakle, iz svake grupe uticaja izoluju se oni koji su direktno uzrokovani markom ili utiču na nju i sumiranjem svih tih komponenti se dobija sumarni indeks uloge marke.

TABELA 2. Dimenzije snage marke

Dimenzija	Opis	Primer visoko rangirane marke po ovoj dimenziji
Posvećenost marki	Merilo organizacione interne posvećenosti marki ili verovanja u marku. Posvećenost je nivo do kog marka „dobija podršku“ u preduzeću u smislu vremena i sredstava i ima uticaj na celokupno poslovanje kompanije.	Smatra se da je ZARA dobar primer kompanije koja je posvećena svojoj marki jer je sve u organizaciji podređeno cilju da se potrošači snabdevaju „brzom modom“. Interne operacije su ubrzane i učinjene efikasnijim, a marka se značajno širi svake godine.
Zaštita marke	Merilo koja pokazuje koliko je marka osigurana kroz nekoliko dimenzija – od pravne zaštite i svojinskih pitanja do dizajna i geografskog prisustva.	Kleenex je marka koja ima zavidnu poziciju i čije je ime postalo generičko ime za papirnate maramice. Kako bi osigurali vredno ime marke, menadžeri ove kompanije su ga pravno zaštitili. Kompanija Apple je tokom 2011. godine zaštitila imena svih svojih marki koja počinju prefiksom „i-“ i registrovala specifične karakteristike svojih proizvoda, npr. oblik, ikonice za desktop i aplikacije iPod-a.
Jasnoća	<i>Merilo koje pokazuje koliko zaposleni razumeju vrednosti, pozicioniranje i promovisano „obećanje“ marke<sup>4</sup>, ciljno tržište, profil potrošača i pokretače njihove odluke o kupovini. Jasnoća, zapravo odražava stepen posvećenosti vlasnika marke razumevanju i definisanju profila potrošača što je neophodno za odgovaranje na njihove identifikovane potrebe.</i>	Menadžeri marki koji teže postizanju jasnoće treba da prenose znanje zaposlenima. Zaposleni u IBM-u, IBM-eri, su zapravo oni koji „oživljavaju“ marku i pružaju klijentima vrednost. Zato je ova kompanija pokrenula internu socijalnu mrežu Beehive za razmenu informacija o potrošačima i poslovanju među zaposlenima.
Responzivnost	Merilo sposobnosti marke da se prilagodi promenama (izazovima i šansama) na tržištu i težnje da se konstantno menja i evoluiru.	U 2010. godini mnoge marke su responzivnost prikazale adaptirajući povećanoj želji potrošača za održivim proizvodima. Sve najznačajnije kompanije za proizvodnju automobila su uvele u svoju ponudu hibridne modele. Najveći proizvođači mobilnih telefona priklonili su se sofisticiranim zahtevima potrošača i primenili nove tehnologije.
Autentičnost	Ova dimenzija ukazuje na to koliko je marka bazirana na internim sposobnostima. Autentičnost podrazumeva nasleđe marke, dobro uspostavljen set vrednosti i uspešnost u ispunjavanju očekivanja potrošača.	Luksuzne marke koje su zadržale svoje osnovne vrednosti, kao što su Hermès i Ferrari, ostale su fokusirane na „majstorstvo“ (ručnu izradu) i isporuku očekivanih vrednosti potrošačima, tako da im poslovanje nije narušeno. Sa druge strane, Tiffany & Co., koji se okrenuo ka „luksuzu dostupnom svima“ je izgubio na dimenziji autentičnosti jer se udaljio od svojih korena.
Relevantnost	Relevantnost pokazuje koliko je marka usklađena sa potrebama, željama i kriterijumima odlučivanja o kupovini potrošača svih ciljnih segmenata definisanih demografskim i geografskim determinantama.	Gap je primer marke koja se stalno usavršava i ide u korak sa potrebama svojih potrošača kako bi ostala relevantna za njih. Kao kompanija koja već dugo posluje i elektronski, Gap je razvio platformu za kupovinu korišćenjem mobilne telefonije pod imenom Gap StyleMixer. U njoj su integrisani video intervjui, socijalne mreže, nagradne igre, katalogi direktne pošte, aplikacije za skeniranje bar kodova, što omogućava mobilnu kupovinu i proširenje iskustva sa markom.

<sup>4</sup> “Obećanje marke” (engl. brand promise) predstavlja „izjavu“ kreatora marke kojom se potrošačima precizira šta mogu očekivati u interakciji sa zaposlenima, proizvodima, uslugama i kompanijom koja je vlasnik marke. Često se dovodi u asocijativnu vezu sa imenom i/ili logom kompanije i poistovećuje sa sloganom (engl. tag line) koji se koristi u promociji marke.

Dimenzija	Opis	Primer visoko rangirane marke po ovoj dimenziji
Razumevanje	Ova dimenzija ukazuje na to koliko potrošači razumeju distinktivne kvalitete i karakteristike marke i kompanije koja je poseduje.	Apple je marka za koju se pokazalo da je potrošači razumeju, da znaju šta da očekuju od nje i da shvataju proizvode pod ovom markom kao kreativne i inovativne. Apple ima konzistentan i distinktivan vizuelni identitet i dizajn, što se ogleda kroz autentičan izgled proizvoda. Vlasnik Apple-a, Steve Jobs, svojim imidžom „brilijantnog vizionara“ povezuje proizvode pod ovom markom, humanizuje ih, daje im ljudski lik - svoj. Zato lojalni potrošači opraštaju i greške ovoj kompaniji, poput onih sa signalom iPhonea4, koje bi ih možda navele da prestanu da koriste druge marke.
Konzistentnost	<i>Nivo do koga se marka smatra nepogrešivom u isporuci onoga što je potrošačima obećano – vrednosti za potrošače.</i>	Zahtev za konzistentnošću međutim, ne mora biti narušen ni svojevrsnom nekonzistentnošću, kada kompanije odgovaraju uspešno na specifične potrebe potrošača na lokalnim tržištima. McDonald's na primer čini upravo to ponudom milk-šejkova sa ukusom zelenog čaja u Japanu i Chicken Maharaja-Mac sendviča u Indiji, a Nokia ponudom modela mobilnih telefona sa integrisanom baterijskom lampom za Indijsko tržište (gde je ovaj dodatak vrlo koristan prilikom smanjene vidljivosti izazvane olujama). Ove marke ostaju konzistentne kada je ono najbitnije u pitanju – „obećanje marke“ da će ispuniti očekivanja potrošača.
Prisustvo	<i>Dimenzija koja ukazuje na nivo prisutnosti marke i na to koliko pozitivno potrošači, poslovni kupci i lideri mišljenja diskutuju o marki putem tradicionalnih i novih medija.</i>	Starbucks je primer kompanije koja ima visoku ocenu po ovoj dimenziji jer uspešno kreira i koristi on-line prisustvo kombinujući razne elemente – YouTube, Twitter, Facebook, komuniciranje putem blogova i mobilne platforme. Zaposleni reaguju na inpute potrošača i ostvaruju sa njima koristan dijalog. Kompanija je uspela da poboljša imidž svoje marke, ojača vezu sa potrošačima i prikuplja znanje potrošača putem Mystarbucksidea.com bloga.
Diferenciranost	Dimenzija koja ukazuje na to do koje mere kupci misle da je pozicija marke drugačija u odnosu na pozicije njenih konkurenata.	Interesantno je što je recesija pružila nove mogućnosti za diferenciranje banaka, zasnovano na emocionalnom markiranju. Banke <i>Santander</i> i <i>Credit Suisse</i> , koje su ostale relativno imune na krizu zbog konzervativnih odluka o investiranju, uspele su da ostvare specifično pozicioniranje ove godine.

NA OSNOVU: Interbrand, 2010, str. 6-9

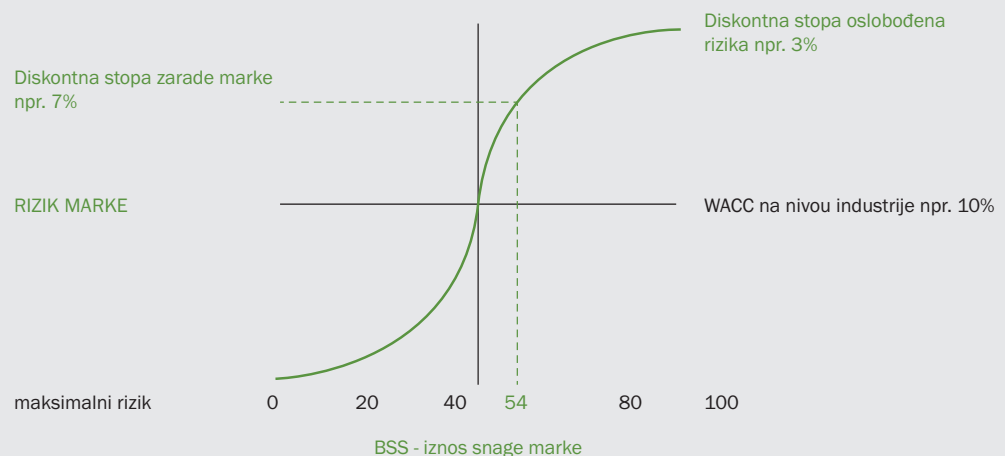
*Madden i saradnici* (2002, str. 32) indeks uloge marke „oslikava procentualni deo dobitka koji je pripisiv samo marki, kao jednom od izvora konkurentnosti preduzeća.“

*Indeks uloge marke omogućava* izdvajanje dela ekonomskog dobitka koji je nastao na osnovu marke

od drugog dela tog dobitka, koji je nastao na osnovu ostalih delova neopipljive imovine preduzeća. Zavisno od konkretne marke, *indeks uloge marke* se može procenjivati korišćenjem nekog od tri osnovna metoda: a) ispitivanje potrošača, b) revizija ranije procenjenih uloga marki za preduzeća iz te grane i c) procena

**SLIKA 2:**

Transformacija snage marke u rizik marke



**IZVOR:** Interbrand Zintzmeyer&Lux, 2004

eksperata pomoću tehnike panel diskusije. Ovaj relativni pokazatelj (izražen u vidu stope, tj. procenta) se množi sa *ekonomskim dobitkom* i tako izračunava *dobitak od marke* (Interbrand Zintzmeyer&Lux, 2004).

Treći korak podrazumeva nekoliko procesa: izračunavanje *snage marke*, i odgovarajuće *diskontne stope*, kojom se potom množi dobitak od marke i dobija *vrednost marke*. Snaga marke je merilo sposobnosti marke da osigura očekivane buduće dobitke i bazira se na shvatanju da se snažnije marke suočavaju sa manjim rizicima, te da su budući dobitci izvesniji kod ovih marki. Rizik se procenjuje na osnovu analize snage marke u poređenju sa snagom konkurentskih marki (ili u slučaju izuzetnih marki, u odnosu na ostale marke svetske klase) na osnovu 10 faktora – tzv. *dimenzija (komponenti, faktora) snage (ili aktivacije) marke*. Ove *dimenzije (komponente)* su svrstane u dve grupe: interne i eksterne. *Interne komponente snage marke* odnose se na stavove i ponašanje menadžmenta i ostalih zaposlenih u preduzeću u odnosu na marku i obuhvataju: posvećenost marki, zaštitu marke, njenu jasnoću i reponzivnost. *Eksterne komponente snage marke* odnose se na percepcije potrošača i ostalih stejkholdera u odnosu na marku, i ove komponente obuhvataju: autentičnost, relevantnost, diferenciranost, konzistentnost, prisutnost i razumevanje. (Dimenzije snage marke, njihov opis i primeri kompanija čija su marke izrazito snažne po određenoj dimenziji, prikazane su u *tabeli 2.*) Veliki broj atributa koji se vrednuje kroz ove dimenzije omogućava dijagnostifikovanje trenutne pozicije marke. (Interbrand Zintzmeyer&Lux, 2004) U okviru svake od dimenzija marki može biti dodeljeno od 0 do 10 poena, tako da

se snaga marke izražava sumarnim brojem poena na skali od 0 do 100, gde 100 označava ocenu „savršeno“. Logika definisanja dimenzija (komponenti, faktora, principa) snage marke<sup>4</sup> je vezana za shvatanje da izolovano posmatrana finansijska merila poput stope prinosa na investicije (ROI) ili tržišnog učešća, ne mogu u potpunosti odraziti vrednost marke. „Interbrand-ova ocena snage marke, koja se sastoji od deset<sup>5</sup> jednako važnih komponenti sposobnosti marke da stvara vrednost, predstavlja pokušaj... da se u vrednovanje uključe svi aspekti marke... kako bi se stvorio celovitiji i tačniji način razumevanja i vrednovanja marki.“ (<http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/best-global-brands-methodology/Brand-Strength.aspx>)

Snaga konkretne marke se određuje njenim poređenjem sa „modelom idealne marke“ po osnovu 10 komponenti snage marke. Procene snage marki koje se kvalifikuje za rangiranje na osnovu pomenutih 10 komponenti vrše stručnjaci Interbrand-a iz više od

<sup>4</sup> S obzirom na to da dimenzije koje se u ovoj metodologiji koriste za određivanje snage marke, predstavljaju istovremeno i faktore ili izvore snage marke, često su nazivani i principima snage marke. U upotrebi su bili i termini komponente i faktori, ali u pitnaju su samo terminološke, a ne suštinske razlike. Najnoviji termin je komponente ([www.interbrand.com](http://www.interbrand.com))

<sup>5</sup> Do 2010. godine snaga marke se računala na osnovu 7 dimenzija, međutim lista je revidirana i definisano je 10 dimenzija za koje se smatra da bolje odražavaju novonastale faktore koji dovode do bitnih promena na tržištu, a to su pre svega: širenje socijalnih medija, insistiranje na društveno odgovornom poslovanju, fragmentacija auditorijuma, povećanje važnosti dizajna proizvoda i povećanje težnje za ostvarivanjem što većeg prinosa na investicije.

četrdeset kancelarija širom sveta, a zatim se rezultati agregiraju kako bi se izračunao finalni rezultat snage marke. Ocene svakog pojedinca (stručnjaka Interbrand-a) se ponderišu istim ponderom jer se smatraju jednako značajnim.

Transformacija snage marke u stopu rizika marke (diskontnu stopu) vrši se pomoću S krive (slika 2), jer odnos ove dve veličine prati normalnu distribuciju. „Snaga nove marke je na početku uvođenja 0, pa raste postupno dok marka ne zauzme 3. ili 4. mesto na domaćem tržištu. Kad marka zauzme 1. ili 2. mesto na ovom tržištu ili postane međunarodna, to se ekspancijalno odražava na njenu vrednost. Kada marka postane snažna globalna marka, njena vrednost ekspancijalno više ne raste iako raste njen tržišni udeo“ (Vranešević, 2007, str. 174). Procedura transformacije oslikava dinamiku tržišta jer su marke na ekstremnim krajevima suočene sa različitim poslovnim rizicima zbog različite snage<sup>6</sup>. Najjače marke se diskontuju stopom oslobođenom rizika dok se marke prosečne snage diskontuju ponderisanom prosečnom cenom kapitala za tu granu, WACC, a najslabije marke stopom koja odražava sumu ponderisane prosečne cene kapitala i dodatne stope rizika.

Osnovne prednosti Interbrand metodologije se ogledaju u činjenici da se formule i procedure na kojima se ona temelji smatraju standardnim u praksi menadžmenta, ali i finansijskoj i marketinškoj teoriji. Metod je potpuno transparentan, prilikom njegove primene se uzimaju u obzir svi relevantni finansijski pokazatelji, i zbog toga je opšte prihvaćen. Vrednost marke se sagledava u odnosu na celokupnu vrednost kompanije, pa se vrednovanje marke uklapa u strateško razmišljanje i korporativno upravljanje zasnovano na vrednosti.

Osnovna slabost ovog pristupa imanentna je većini sličnih metoda u marketingu, a odnosi se na veliki upliv subjektivnih spoznaja i procena (Vranešević, 2007, str. 174). To podrazumeva arbitrarnost stručnjaka prilikom procene snage marke koja direktno utiče na vrednost marke. Još jedan bitan nedostatak ove metodologije je u činjenici da nije primenljiva u svim industrijskim granama, odnosno kategorijama proizvoda i usluga. Suviše rigidna merila koja se koriste u ovoj metodologiji diskvalifikuju neke marke za čiju se vrednost pretpostavlja da je veoma visoka (što je i dokazano korišćenjem drugih metoda)<sup>7</sup>. Sem toga,

otežavajuću okolnost predstavlja i kompleksnost postupka određivanja adekvatne diskontne stope, kao i prosečne cene kapitala. Aaker (1996, str. 314) ukazuje na još neke nedostatke dimenzija snage marke i pokreće pitanje njihove relevantnosti za pri određivanju vrednost marke: „... Interbrand sistem ne razmatra potencijal marke za proširenje na proizvode iz druge kategorije. Posvećenost marki nije adekvatno merilo njene snage: ulaganje u promociju ne mora da označava efikasnu izgradnju marke. Zaštita marke, iako neophodna, ne utiče sama po sebi na vrednost marke.“

## 2. MILLWARD BROWN OPTIMOR METODOLOGIJA VREDNOVANJA KAPITALA MARKE – BRANDZ

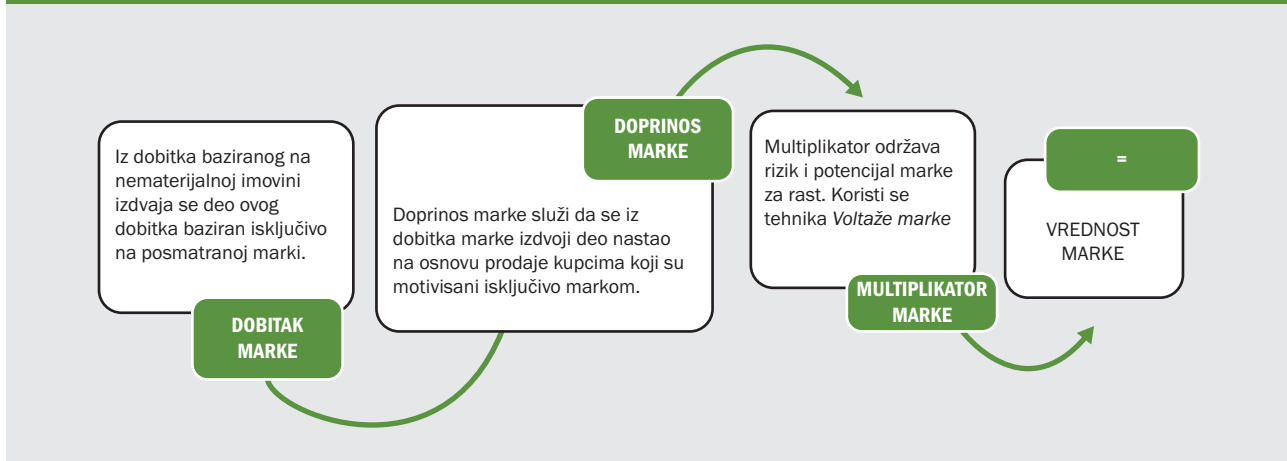
Od nastanka ove metodologije, 1998. godine, podaci za *BrandZ studiju* sakupljaju se jednom godišnje intervjuisanjem potrošača i poslovnih kupaca. Svaka intervjuisana osoba procenjuje marke iz kategorije

Best Global Brand Rankings). Prvi kriterijum se odnosi na uspešno prevazilaženje geografskih i kulturoloških razlika, prisutnost u tzv. svetskim ekonomskim centrima i najvećim svetskim tržištima. (Ovi zahtevi su i kvantifikovani na sledeći način: bar 30% prihoda marke mora da potiče od prodaje van zemlje porekla marke, a najviše 50% prihoda sme da potiče samo od prodaje na samo jednom kontinentu, marka mora biti prisutna na najmanje 3 kontinenta i mora da postoji široka geografska pokrivenost na rastućim i nastajućim tržištima). Drugi kriterijum se odnosi na zahtev za postojanjem suštinskih, javnosti dostupnih informacija o finansijskim performansama marke. Treći kriterijum podrazumeva postojanje pozitivnog poslovnog rezultata koji oslikava iznos koji prevazilazi poslovne i finansijske troškove. Najzad, da bi se kvalifikovale za ulazak na Interbrandovu listu najuspešnijih, marke moraju da budu poznate potrošačima i van tržišta koje trenutno opslužuju (četvrti kriterijum). Ovi zahtevi da marka bude globalna, vidljiva i relativno transparentna u smislu finansijskih rezultata, doveli su do diskreditovanja nekih marki od kojih se očekivalo da se pojave na listi. Mars i BBC su privatne marke, pa ne postoje javno dostupni finansijski podaci o njihovom poslovanju, a Wal-Mart, iako posluje na međunarodnom tržištu, često to čini pod okriljem različitih marki, pa nije dovoljno globalan tj. poznat među potrošačima na različitim tržištima. Zato se ove marke ne nalaze na listi najvrednijih svetskih marki. Isto tako, nekoliko industrija je isključeno iz rangiranja iz sličnih razloga – telekomunikacije su najčešće vezane za nacionalna tržišta, pa je svesnost potrošača o postojanju marki van tih tržišta nedovoljna. I najveće farmaceutske kompanije, iako predstavljaju veoma vredne biznise, su takođe isključene sa liste jer se potrošači češće vezuju za marke proizvoda nego korporativne marke, a ne postoji dovoljno javno dostupnih finansijskih podataka o markama farmaceutskih proizvoda koji bi omogućili proračune korišćenjem Interbrand metodologije. (Interbrand, 2010, str.10)

<sup>6</sup> Ocena u rasponu 0-25 poena je karakteristična za slabe, 25-75 poena za marke srednje snage i 75-100 za jake.

<sup>7</sup> Postoji i nekoliko dodatnih kriterijuma koji se uzimaju u obzir kada se vrednuju marke za listu najboljih svetskih marki (the

SLIKA 3: Postupak izračunavanja vrednosti marke korišćenjem BrandZ metodologije



koju kupuje na osnovu atributa koje smatra bitnim. Ti podaci se integrišu u bazu podataka koji se odnose na razne kategorije proizvoda i usluga. S obzirom na to da se studija sprovodi svake godine, može se vršiti praćenje kretanja vrednosti marke tokom određenog vremenskog perioda, a omogućen je i benčmarketing sa ostalim markama iz kategorije. U okviru *BrandZ metodologije* stručnjaci iz konsultantske firme *Millward Brown Optimor* koriste 3 koraka u procesu izračunavanja vrednosti marke (slika 3).

**Prvi korak predstavlja izračunavanje dobitka marke.** Dobitak zasnovan na nematerijalnoj imovini se najpre odvaja od ukupnog dobitka, a zatim se od njega oduzimaju troškovi korišćenog kapitala. Pošto dobijen iznos dobitka zasnovanog na nematerijalnoj imovini svoje izvore, osim u marki, ima u znanju, intelektualnoj svojini i sl., onda je potrebno izdvojiti deo koji je pripisiv isključivo marki. Na primer, ukoliko želimo da izračunamo dobitak od marke *Dove*, pošlo bi se od ukupnog dobitka *Unilevera* od koga se oduzima dobitak zasnovan na opipljivoj imovini, a zatim i troškovi kapitala. Iz dobijene vrednosti dobitka baziranog na nematerijalnim sredstvima (neopipljivoj imovini) izdvojili bismo deo dobitka pripisiv isključivo marki *Dove* i najzad dobili dobitak ove marke.

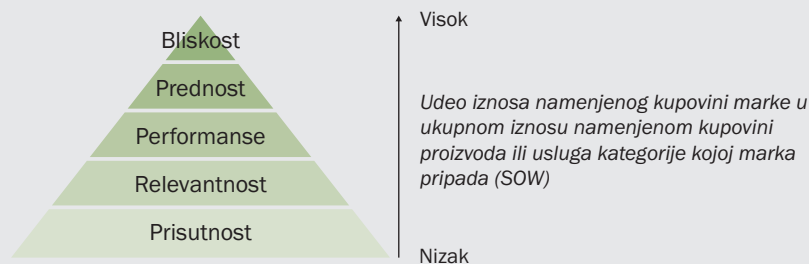
**Drugi korak podrazumeva izračunavanje doprinosa marke** (imena marke, asocijacija na marku kao motiva za kupovinu markiranog proizvoda/usluge). Nakon izračunavanja dobitka marke potrebno je izračunati deo ovog dobitka koji je nastao isključivo na osnovu prodaje potrošačima koji su kupili markirani proizvod ili uslugu zbog marke, a ne faktora poput dostupnosti, povoljne cene i sl. U ovom koraku se koristi BrandZ baza podataka o ponašanju potrošača kako bi se otkrio uticaj koji marka, u odnosu na druge faktore,

ima na odluke potrošača o kupovini (postupak sličan izračunavanju Indeksa uloge marke u Interbrand metodologiji). Doprinos marke predstavlja procentualni izraz kojim se množi dobitak marke i dobija deo tog dobitka koji potiče od istinski lojalnih potrošača, potrošača koje na kupovinu motiviše marka. Kako bi se izračunao taj pokazatelj, koristi se *Piramida dinamike marke*.

*Piramida dinamike marke* predstavlja prikaz broja potrošača koji su dostigli različite nivoe povezanosti sa markom – nivoe piramide marke. Ovaj koncept se bazira na rezultatima ispitivanja potrošača, odnosno studija od kojih svaka uključuje oko 4000 relevantnih korisnika kategorije proizvoda/usluga kojoj marka pripada. Ispituju se svesnost potrošača o postojanju marke, frekventnost korišćenja marke, imidž (kroz asocijacije) marke, percepcija potrošača vezana za relativne performanse marke, nivo usmene propagande vezane za marku i slični indikatori. Zavisno od odgovora na set pitanja, svaki ispitanik se priključuje odgovarajućem nivou piramide za svaku ispitivanu marku (slika 4).

Lojalnost ponašanja potrošača iskazana kupovinom povećava se sa svakim narednim nivoom piramide. Sa svakim narednim nivoom povećava se i *udeo iznosa namenjenog kupovini marke koja se vrednuje u ukupnom iznosu novca koji kupac troši za kupovinu proizvoda ili usluga iz te kategorije* (engl. *share of wallet*, SOW) (prikazano strelicom na slici 4). Stručnjaci iz *Millward Brown konsultantske kuće* su utvrdili da potrošači koji su slabije vezani za ispitivanu marku (na nižim nivoima piramide) na nju troše vrlo malo novca, u proseku samo 2% budžeta namenjenog kupovini proizvoda/usluga iz te kategorije (nizak SOW). Sa druge strane, najlojalniji potrošači, sa najvišeg ni-

SLIKA 4. Priroda dinamika marke



IZVOR: [www.brandz.com/output/Branddynamicspyramid.aspx](http://www.brandz.com/output/Branddynamicspyramid.aspx)

voa piramide, troše oko 50% budžeta za tu kategoriju na marku koja se ispituje (visok SOW).

Na prvom nivou *Piramide dinamike marke* koji se naziva *prisutnost* nalaze se ispitanici (potrošači ili poslovni kupci) koji su upoznati sa markom – koji su je probali, opazili ili saznali šta je obećano markom, te mogu bez pomoći odgovoriti na pitanja: *Da li ste čuli za marku X? Da li ste probali marku X? i Da li znate šta se markom X obećava potrošačima tj. koje se korisnosti i prednosti nude potrošačima?* Na osnovu broja ispitanika koji se nalaze na ovom nivou se može utvrditi da li postoji potreba za dodatnom promocijom marke kako bi se povećala svesnost potrošača o njenom postojanju i obećanju marke, kao korisnostima/prednostima koje marka omogućava potrošačima. Ispitanici koji su potvrdno (tačno) odgovorili na sva pitanja vezana za prisutnost marke, „prelaze“ na drugi nivo – *relevantnost*. Njima je marka veoma bitna (korišćenje marke je značajan aspekt njihovog self-koncepta, a njena cena prihvatljiva. Relevantnost se izražava kroz kategorije cene (*Da li je cena marke određena na adekvatnom nivou, tako da ne košta ni premalo ni previše?*) i podobnosti marke (*Da li je marka privlačna? i Da li odgovara na potrebe potrošača?*) kao i imidža kategorije (*Da li marka nosi psihološki ili sociološki rizik (u smislu da kupovina i/ili korišćenje marke nisu u skladu sa društveno poželjnim ponašanjem?)*). Treći nivo, *performanse*, dostigli su potrošači koji smatraju da marka ima prihvatljive performanse i kojima je marka čija se vrednost određuje jedna od najbitnijih u kategoriji. U pitanju su ispitanici koji smatraju da marka „ispunjava dato obećanje“ vezano za aspekte kakvi su kvalitet, stil, funkcionalnost i sl. Ispitanici sa narednog nivoa, *prednost*, veruju da marka koja se vrednuje ima i (emocionalno ili racionalno baziranu) konkurentsku prednost u odnosu na ostale marke iz te kategorije proizvoda/usluga. Oni smatraju da je ta marka bolja, lepša, dopadljivija, popularnija ili superiornija po osnovu bilo koje ili svih karakteristika

(npr. privlačnost, prestiž, kvalitet, stil, funkcionalnost, pogodnija cena...) u odnosu na konkurentске marke. Ispitanici sa najvišeg nivoa piramide, koga nazivamo *bliskost* (eng. *bonding*), su racionalno i/ili emocionalno vezani za ovu marku do te mere da ne uzimaju u razmatranje većinu konkurentskih marki. Oni zapravo veruju da je marka koja se vrednuje najbolja u kategoriji ili na tržištu i najčešće su i tzv. aktivni advokati te marke<sup>8</sup>.

Na osnovu *Piramide dinamike marke* moguće izračunati i tzv. *stopu rasta vezanosti potrošača za marku* (originalno se naziva i „*potpis*“ marke, engl. *brand signature*) koja se dobija tako što se stopa po kojoj se odvija prelazak potrošača sa jednog na naredni nivo piramide dinamike konkretne marke poredi sa očekivanom stopom za prosečnu marku kategorije kojoj ona pripada. Na osnovu toga se identifikuju snage i slabosti ispitivane marke u odnosu na ostale marke iz te kategorije<sup>9</sup>. *Piramida dinamike marke* prikazuje vezanost potrošača za marku u apsolutnim pokazateljima (broj potrošača na svakom nivou), a *stopa rasta vezanosti potrošača za marku* u relativnim, u okviru kategorije (stopa prelaska na nivoe više vezanosti za marku i to u poređenju sa drugim markama).

Nakon izračunavanja doprinosa marke pomoću piramide dinamike marke i stope rasta vezanosti potrošača za marku, sledi **treći korak - izračunavanje multiplikatora marke**. Množenjem dobitka od marke sa doprinosom marke dobija se vrednost marke u određenom trenutku. Međutim, s obzirom na to da se od marke očekuju i dobiti u budućnosti, neophodno

<sup>8</sup> Potrošači advokati, naime, sprovode usmenu propagandu marke ili promociju od usta do usta (videti: Stanković, Đukić, 2009, str 178)

<sup>9</sup> Pri tome se eliminiše uticaj veličine i dozvoljava poređenje marki bez obzira na to da li su male ili velike po kriterijumu tržišnog učešća. Smatra se da postoje marke koje ne treba da se šire kako ne bi izgubile autentičnost, koje su namenjene specifičnoj, maloj grupi potrošača, a čija vrednost, međutim, može biti vrlo velika.

je uvesti i multiplikator marke koji omogućava uračunavanje i tih budućih dobitaka u vrednost marke. Multiplikator marke je u direktnoj pozitivnoj vezi sa *voltažom marke* i prisutnošću marke na brzo rastućim tržištima. *Voltaža marke* je potencijal marke za rast sumarno prikazan u vidu broja. Ona se računa na osnovu *stope rasta vezanosti potrošača za marku* i pokazuje da li marka napreduje ili nazaduje na tržištu. Osnovna logika koncepta voltaže je da se pomeću udeo marke u kupovinama potrošača (u okviru te kategorije) kreće suprotno od broja potrošača na svakom narednom nivou piramide dinamike marke (slika 4). *Voltaža marke* se povećava sa porastom broja potrošača na dva najviša nivoa piramide, potrošača najlojalnijih marki, a pozitivna voltaža se generiše ako potrošači brže i u većoj meri prelaze na naredne nivoe Piramide dinamike marke koja se vrednuje nego konkurentskih marki. Ovo merilo ukazuje na sposobnost marke da utiče na povećanje lojalnosti potrošača, a u direktnoj vezi je i sa tržišnim učešćem marke<sup>10</sup>. Rezultati koji ukazuju na nivo povezanosti potrošača i marke (Piramida i stopa rasta vezanosti potrošača za marku) kvantifikuju trenutnu snagu marke, dok voltaža ukazuje na njen budući potencijal. Marke visoke voltaže spadaju u 10% generalno najuspešnijih marki i imaju veće šanse za rast od ostalih marki. Od dve marke koje imaju isti broj potrošača na nivou *bliskost*, vrednija je ona koja ima pozitivnu voltažu jer je efikasnija u konvertovanju potrošača na više nivoe piramide dinamike marke što ukazuje na veći potencijal za rast. Voltaža dakle pokazuje da li je poslovanje na dobrom ili lošem putu i da li će stvorena vrednost biti sačuvana ili narušena.

Osnovna prednost *BrandZ metodologije* je to što omogućava procenu trenutne snage marke i njeno povezivanje sa budućim promenama u tržišnom učešću kroz *voltažu marke*. Ova metodologija uzima u obzir činjenicu da mali broj (najlojalnijih) potrošača generiše najveći deo prihoda od prodaje. *Piramida dinamike marke* omogućava uvid u udeo lojalnih potrošača u ukupnom broju potrošača koji kupuju markirani proizvod/uslugu. *BrandZ metodologija* omogućava i identifikaciju trenutne pozicije marke i njenog potencijala za rast, odnosno relativnih snaga i slabosti marke u odnosu na konkurenciju na osnovu *stope rasta vezanosti potrošača za marku*. Primena ove metodologije pruža mogućnosti benčmarkinga sa više od 50.000 marki po osnovu različitih kriterijuma

koji su nezavisni od kategorije, ali i kriterijuma koji su karakteristični za pojedine kategorije (npr. performanse i cene), odnosno benčmarking u okviru zemlje i kategorije, ali i kroz razne kategorije i na globalnom nivou. *BrandZ* se koristi za merenje vrednosti individualnih marki, za razliku od ostalih metodologija kojima se mere vrednosti korporativnih marki. Osnovna logika je shvatanje da potrošači donose odluku o kupovini na osnovu percepcije marke proizvoda (individualne marke), a ne kompanije (korporativne marke). Vrednovanje marki se vrši na nivou 17 kategorija<sup>11</sup>, što omogućava dobijanje detaljnijih i relevantnijih podataka u odnosu na one koji bi se dobili vrednovanjem na agregiranom nivou. Studija obuhvata i razvijena i tržišta u nastajanju, pa daje potpun uvid u izvore i pokretače vrednosti marke. Ova metodologija se bazira na marketing istraživanjima – kvalitativnom istraživanju ponašanja potrošača i istovremeno detaljnoj finansijskoj analizi. Jedna od osnovnih prednosti je i ta što se sem javno dostupnih finansijskih podataka koristi jedinstvena *BrandZ baza podataka* koja predstavlja najveći svetski repozitorijum podataka o vrednosti marke i procesu odlučivanja potrošača po markama, kategorijama i zemljama, dok ostale metodologije omogućavaju samo rangiranje na globalnom nivou. Osnovni nedostatak ove metodologije je vezan za nemogućnost adekvatnog odvajanja dobitka baziranog na neopipljivoj imovini, koji je osnova za izračunavanje vrednosti marke u ovoj metodologiji. Još jedan nedostatak je zapravo jedna od navedenih prednosti, sagledana iz drugog ugla. U pitanju je činjenica da se ovom metodologijom ne vrednuju i ne rangiraju korporativne marke, iako je njihova vrednost značajna za investitore.

### 3. BAV METODOLOGIJA YOUNG&RUBICAM GRUPE

Model za vrednovanje marke *Brand Asset Valuator* (BAV), koji su razvili stručnjaci konsultantske i istraživačke grupe *Young&Rubicam*, je osnova globalne studije kojom se, u regularnim vremenskim intervalima, ispituju stavovi više od 500.000 potrošača u više od 50 zemalja o 44.000 marki proizvoda i usluga korišćenjem 80 indikatora (Mizik and Jacobson, 2008,

<sup>10</sup>Trogodišnjom analizom finansijskih performansi marki dokazano je da marke sa visokom voltažom imaju srazmerno veliko tržišno učešće.

<sup>11</sup>Kategorije su: moda, pivo, flaširana voda, automobili, kafa, brza hrana, finansijske usluge, video igre, osiguranje, luksuzna dobra, provajderi usluga mobilne telefonije, kompanije za promet nafte i gasa (od ove godine, ranije je to bila kategorija motornih goriva), lična higijena, maloprodaja, bezalkoholna pića, alkoholna pića i tehnologija.

TABELA 3. Merila u okviru BAV metodologije

Stubovi kapitala marke	Merila	Značenje i uloga stuba
Energetska diferenciranost	Unikatnost Ponuđena vrednost Moć određivanja više cene Inovativnost i dinamizam	Energetska diferenciranost marke odražava njenu sposobnost da se izdvoji od konkurentskih i ostvari održivu konkurentsku prednost. Ovo merilo ukazuje na stepen do kog potrošači smatraju marku različitom, predstavlja neophodni uslov povećanja profitabilnosti marke i rasta nematerijalne vrednosti. Diferenciranost je u snažnoj korelaciji sa premijumskim cenama.
Relevantnost	Prikladnost Pogodnost Važnost marke za potrošače	Relevantnost odražava sposobnost marke da potrošačima sa ciljnog segmenta lično puno znači. Ona je direktno vezana za penetraciju domaćinstva na ciljnom tržištu (% domaćinstava koja kupuju marku u odnosu na ukupan broj domaćinstava na posmatranom tržištu).
Poštovanje	Poštovanje Percipirani kvalitet Pouzdanost	Ova merila ukazuju na to koliko je marka poštovana i koliko se dopada potrošačima. Ono oslikava odgovor potrošača na pitanje: <i>Da li marka održava obećanje u smislu korisnosti/ prednosti koje omogućava potrošačima?</i> i lojalnost potrošača jednoj marki. Potrošači reaguju na aktivnosti kompanije vezane za izgradnju marke zavisno od percepcije dva faktora: kvaliteta i popularnosti, koji variraju zavisno od zemlje i kulture.
Znanje	Svesnost potrošača o postojanju marke Upoznatost potrošača sa markom	Ova grupa merila pokazuje koliko su potrošači upoznati sa markom. Znanje ukazuje na svesnost i istaknutost marke i povezano je sa ukupnim iskustvom potrošača sa markom.

Gerzema, Lebar & Rivers 2009, Aaker 1996). Korišćenjem BAV modela se određuje relativna vrednost na osnovu koje se jedinstveno rangiraju marke koje pripadaju različitim industrijskim granama. (Verbeeten and Vijn, 2010, str. 652-653) BAV model se zasniva na premisi da je marka višedimenzionalni konstrukt čija se vrednost procenjuje na osnovu merila koja oslikavaju svesnost potrošača o postojanju marke, percepcije i preferencije potrošača i frekventnost korišćenja marke od strane potrošača.

Merila vrednosti marke u BAV modelu ne razlikuju se po kategorijama proizvoda i usluga, jer je težnja da se procenjuju univerzalne karakteristike marki, poput percipiranog kvaliteta i distinktivnosti marke. Svih osamdeset individualnih merila percepcije potrošača klasifikovano je u grupe (dimenzije) za procenu tzv. zdravlja marke, koje se nazivaju „stubovima kapitala marke“ (tabela 3).

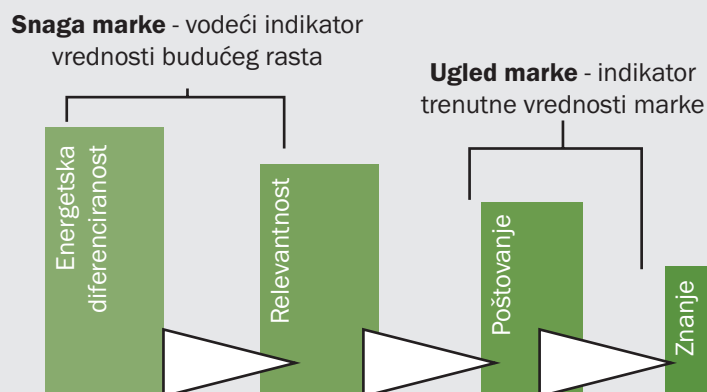
Četiri stuba kapitala marke - *energetska diferenciranost, relevantnost, poštovanje i znanje* (slika 5) definisani su po logici toka razvoja marke. Potrošači ocenjuju vrednost marke odgovarajući na dihotomna pitanja, ili davanjem ocene na skali (uglavnom sed-

mostepenoj) pa se svako merilo određene marke na kraju izražava kao procentualni izraz broja ispitanika koji misle da marka poseduje određeni atribut u odnosu na ukupan broj ispitanika, ili prosečnom ocenom sa skale. Kako bi se omogućila uporedivost ovih koeficijenata i izračunali doprinosi svakog od atributa ukupnoj vrednosti marke, sva merila su standardizovana (Mizik and Jacobson, 2008).

Između „stubova kapitala tj. vrednosti marke“ postoje odnosi međuzavisnosti, pa se sumiranjem ocena marke po ovim kriterijumima mogu dobiti značajni podaci za upravljanje markom. Diferencijacija i relevantnost odražavaju snagu marke koja ukazuje na potencijal marke za rast, a poštovanje i znanje zajedno čine ugled marke, indikator njene trenutne vrednosti (slika 5). Poređenjem ocena marke po ovim pokazateljima sa vrednostima koje su postavljene kao benčmarkovi, menadžeri mogu odrediti tzv. zdravlje marke i formulisati aktivnosti u strategijskom upravljanju markom.

U okviru metodologije *Young & Rubicam* razvijeno je i analitičko sredstvo *Koordinatni sistem životnog ciklusa (vrednosti)marke* (originalno BAV Power Grid)

**SLIKA 5.** Stubovi kapitala marke: Faze u razvoju marke



PREMA: <http://www.brandassetconsulting.com/>

u vidu matrice u kojoj se ukrštaju snaga i ugled marke (slika 6). Na osnovu poređenja trenutne pozicije i potencijala za rast dobija se stadijum marke u procesu razvoja – životnom ciklusu marke, što omogućava dijagnostifikovanje mogućih problema i iznalaženje rešenja.

Marke se kontinuirano „kreću“ između 4 definisana kvadranta, tako da se mogu identifikovati *rast*, *optimalno zdravlje*, *opadanje* i eventualno – *oporavak* (povratak iz faze erozije vrednosti, natrag u životni ciklus (slika 6)) kao faze životnog ciklusa ili evolucije marke. Identifikovane promene u relativnoj vrednosti tokom ovog ciklusa služe za definisanje strategija u različitim fazama.

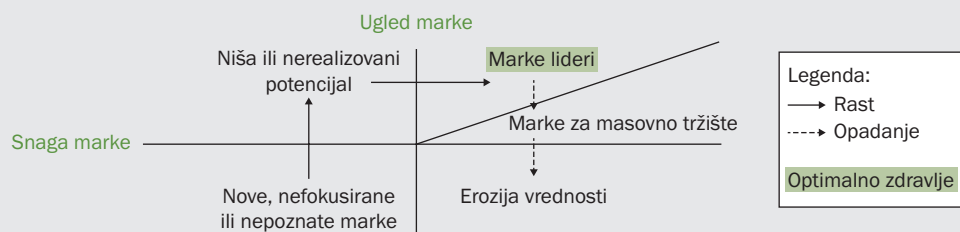
*Faza nove (nefokusirane, nepoznate) marke.* - Niske vrednosti snage i ugleda imaju marke koje se nalaze na početku svog životnog ciklusa, odnosno nove marke na tržištu. Međutim, u ovoj situaciji mogu biti i marke koje su nefokusirane ili nekonzistentne, ili one koje su nepoznate ciljnom tržištu. Menadžeri koji utvrde da se njihove marke nalaze u ovom stadijumu treba da usmere svoje postupke na povećanje snage,

odnosno relevantnosti i energetske diferenciranosti marke kako bi one mogle da napreduju, odnosno pređu u narednu fazu razvoja.

*Faza nerealizovanog potencijala.* - Povećanjem snage, marke ulaze u stadijum niše ili nerealizovanog potencijala. To su marke čiji je ugled još uvek na niskom nivou, koje kupuje mali broj potrošača sa specifičnim potrebama. U budućnosti ove marke mogu da ostanu namenjene nišama, ili da, povećanjem ugleda, evoluiraju i dospeju u naredni stadijum životnog ciklusa postajući marke lideri. Kako je pri tome cilj motivisanje potrošača da probaju marku, a ne kreiranje lojalnosti (još uvek), fokus je na maksimiranju kratkoročnog prinosa na kapital.

*Faza marka lider.* - Najviše ocene i po kriterijumu snage i po kriterijumu ugleda imaju marke lideri. Menadžeri su u upravljanju ovim markama, usmereni na povećanje prihoda od prodaje i savetuje im se da ulažu u marku što više kako bi se u potpunosti iskoristio potencijal marke za rast. Nakon tog trenutka, ugled ovih marki se održava, ali snaga vremenom može po-

**SLIKA 6.** Životni ciklus (vrednosti) marke



PRILAGOĐENO PREMA: [http://www.brandassetconsulting.com/site\\_pages/powergrid](http://www.brandassetconsulting.com/site_pages/powergrid)

četi da opada, jer se smanjuju vrednosti po pokazateljima diferenciranosti i relevantnosti.

*Faza marke za masovno tržište/faza erozije vrednosti.* - Nekadašnje marke lideri, padom vrednosti navedenih pokazatelja, mogu postati marke za masovno tržište. Te marke imaju maksimalnu penetraciju tržišta, pa je fokus menadžmenta zadržavanje kupaca i održavanje obima prodaje na visokom nivou. U ovom slučaju se predlaže strategija žetve i izbegavanje kapitalnih investicija koje su neekonomične na saturisanom tržištu. Ukoliko snaga marki nastavi da se smanjuje, one ulaze u poslednju fazu, fazu erozije vrednosti.

*Cilj upravljanja markom je kreiranje marki lidera,* koje imaju maksimalnu vrednost i koje utiču na maksimiranje vrednosti za akcionare (vrednosti preduzeća). Vrednost marke je maksimalna kada su (a) *snaga i ugled marke dostigli svoje maksimalne vrednosti* (gornji levi kvadrant u matrici na slici 6), a pri tome je (b) *snaga marke veća od njenog ugleda* (Gerzema, Lebar & Rivers 2009). Stručnjaci i saradnici grupe *Young and Rubicam* su čak i definisali karakteristike koje marka treba da ima kako bi se održala na visoko konkurentskom tržištu<sup>12</sup>. Marke koje uspeavaju da odole pritiscima su marke koje „imaju izraženu energiju“ (npr. *Google, Disney, Sirius XM, iPhone, Microsoft, Nintendo Wii, Microsoft, Pixar, Bluetooth, BlackBerry, iPod, Toyota Prius*). Njima je zajedničko to što su usmerene na stalna poboljšanja, uključuju potrošače u kreiranje vrednosti, „privlače a ne jure potrošače“ (odnosno ne sprovode agresivne aktivnosti privlačenja i zadržavanja potrošača, prvenstveno nametljivim promotivnim aktivnostima) i predstavljaju pokretače promena. Svaka od ovih karakteristika može definisati energičnu marku, a što više njih marka poseduje to je njena energija veća. Energija nije direktno povezana sa novitetom marke – iako su dugo u stadijumu zrelosti (dugo su prisutne na globalnom tržištu), *McDonald's* i *WalMart* se smatraju izuzetno energičnim markama. Energija je specijalno značajna u sektoru robe široke potrošnje jer omogućava izgradnju lojalnosti koja se inače teško postiže na ovom tržištu. Marke sa veoma visokom vrednošću energije čak prevazilaze svoje konkurente toliko da otvaraju nova tržišta<sup>13</sup>. Međutim, energija nije dovoljna, potrebno je da

marke pružaju utisak da su jedinstvene, i da omogućavaju interesantnije iskustvo od ostalih marki. Zbog toga se može zaključiti da su marke koje imaju izraženu energetske diferenciranost – najuspešnije marke. Upravo zbog ovog saznanja su, ranije posebna, *merila energije i diferenciranosti marke* spojena u agregatno merilo odnosno dimenziju *energetske diferenciranosti*. Marke čija je vrednost po ovom osnovu visoka se bolje povezuju sa potrošačima, oni ih uzimaju u obzir prilikom donošenja odluke o kupovini i kupuju češće. Zbog toga je lojalnost potrošača ovim markama veoma visoka čak i kada se prodaju po višim cenama. Fokusiranje na povećanje energetske diferenciranosti može omogućiti „*podmlađivanje*“ (oporavak i nastavak životnog ciklusa i potencijalni rast nakon ulaska u fazu opadanja: slika 6) i *ponovni uspeh marki sa dobro utvrđenom pozicijom*, što se već desilo markama kao što su: *Puma, Adidas, Converse, Gucci, Burberry, Cadillac*. U slučaju marke *Dove* to je ostvareno angažovanjem u kulturalnoj debati sa potrošačima o redefinisanoj društvene percepcije lepote (Gerzema, Lebar & Rivers 2009).

Procene vrednosti marke dobijene na osnovu BAV-a u kombinaciji sa rezultatima nezavisnih istraživanja iz oblasti marketinga i finansija mogu se koristiti za kvantificiranje doprinosa marke dobitku preduzeća i njegovoj tržišnoj vrednosti (Gerzema, Lebar & Rivers 2009). Mizik i Jacobson (2009) su utvrdili da *marka višestruko doprinosi vrednosti kompanije*. Ona ne utiče samo na povećanje dobitka, već i na povećanje P/E racija, kao količnika tržišne cene akcija i dobitka (engl. price/earnings ratio), koji pak utiče na to da investitori očekuju manji rizik i/ili veći rast u budućem poslovanju kompanije. Isti autori su nešto ranije (Mizik and Jacobson, 2008) ukazali i na to da uključivanje merila vrednosti marke u procene vrednosti kompanije povećava mogućnost objašnjavanja i predviđanja merila profitabilnosti kroz racio tržišne vrednosti kompanije prema ostvarenim prihodima od prodaje (engl. value-to-sales, V/S ratio)<sup>14</sup>. Naime, vrednost ovog racija

„klasičnog“ mobilnog telefona poseduje i karakteristike tzv. digitalnog ličnog asistenta (PDA). Naime, iPhone je i mini-računar, sredstvo za povezivanje na Internet, čitač elektronskih knjiga, GPS uređaj, digitalna kamera, organajzer, bežični povezi uređaj... Ova i slične marke doprinele su razvoju tržišta pametnih telefona koje se izdvojilo iz tržišta „klasičnih“ mobilnih telefona (razvilo iz niše tog tržišta) i na kome se danas sem ovih proizvoda razvijaju i povezani proizvodi i usluge, npr. softverska rešenja i operativni sistemi.

<sup>14</sup>(E)V/S (engl. *Enterprise-Value-To-Sales - EV/Sales*) racio je merilo kojim se poredi vrednost kompanije i ostvareni prihodi od prodaje. Ovo merilo je nastalo na osnovu price-to-sales racija u kome se umesto vrednosti kompanije koristi tržišna kapitaliza-

<sup>12</sup>Naime, smatra se da tri osnovna faktora: 1. prezasićenost tržišta markama, 2. nedostatak kreativnosti menadžera marki i 3. gubitak poverenja u marke, koja nikada ranije nisu ovako intenzivno delovala, izazivaju lošu pozicioniranost i neizvesnu budućnost većine marki.

<sup>13</sup>Primer ovakve marke je iPhone koji nije samo mobilni telefon, već primer pametnog telefona (smart phone) koji uz funkcije

se tradicionalno objašnjava finansijskim merilima, a uključivanje i merila koja se odnose na marku tj. vrednost marke, omogućava preciznije procene. (videti: [http://www.brandassetconsulting.com/site\\_pages/excess\\_returns](http://www.brandassetconsulting.com/site_pages/excess_returns))

I individualna BAV merila vrednosti marke imaju uticaja na finansijske performanse kompanija. *Verbeeten i Vijn* (2010, p. 665) su dokazali direktni uticaj diferenciranosti kao merila vrednosti marke na trenutne i buduće finansijske performanse kompanija, a *Mizik i Jacobson* (2009) njen direktni uticaj na na prodaju u većini sektora. Svi pomenuti autori (*Verbeeten, Vijn, Mizik i Jacobson*) smatraju da takva korelacija proističe iz činjenice da kako proizvod/tržišta ulaze u fazu zrelosti i kako se čak i cene izjednačavaju, diferencijacija postaje ključni faktor za privlačenje potrošača, neophodna kako bi se marka „izdvojila u prostoru pretrpanom sličnim ponudama“ (Mizik & Jacobson, 2008, p. 30). *Znanje (informacije o marki) i poštovanje marke su merila koja direktno utiču na obim prodaje marke* (Mizik & Jacobson, 2008).

Osnovne prednosti metodologije za vrednovanje marke koju je razvila grupa *Young and Rubicam* ogledaju se u činjenici da se ovaj model bazira na korišćenju najveće svetske baze podataka o raznim aspektima performansi ispitivanih marki i poslovanju kompanija koje ih poseduju (Gerzema&Lebar, 2008). BAV model omogućava konvertovanje velike količine podataka iz baze o percepciji i obrascima ponašanja potrošača u pokazatelje vrednosti marke (Gerzema, Lebar & Rivers 2009). Sem utvrđivanja trenutne ukupne vrednosti marke i njene vrednosti po određenim kriterijumima, to omogućava i identifikaciju faktora koji utiču na povećanje ili smanjenje vrednosti marke i mogućnosti za njen oporavak (Mizik and Jacobson, 2008). BAV model se fokusira na ključne komponente izgradnje održivih marki, proces upravljanja markom, prati dinamizam marke (faze u životnom ciklusu) i ukazuje na pogodne strategije u zavisnosti od trenutne pozicije marke. On omogućava i ispitivanje povezanosti merila vrednosti marke i finansijskih performansi kompanija koje poseduju marke. Primenom ovog modela se meri vrednost marke nezavisno od kategorije kojoj ona pripada – teži se definisanju merila kapitala marke, koje je nezavisno od konteksta kategorije. Osnovni nedostatak ove metodologije je činjenica da vredno-

cija. V/S racio se, međutim, smatra preciznijim merilom jer tržišna kapitalizacija ne uzima u obzir iznos duga koji kompanija ima i koji u nekom budućem trenutku treba vratiti. Važi pravilo da što je niži V/S racio, to je kompanija atraktivnija ili je njena vrednost podcenjenija. (više na: <http://www.investopedia.com/terms/e/enterprisevaluesales.asp#ixzz1ax0NgbPf>)

vanje marke ne uključuje finansijske pokazatelje niti rezultuje finansijski iskazanom vrednošću marke. Sem toga, još jedan nedostatak (immanentan svim komercijalnim modelima konsultantskih kuća) je „svojni status“ ove metodologije – kako je ona vlasništvo Y&R grupe, BAV model i podaci iz baze imali su ograničenu upotrebu u akademskim istraživanjima.

#### 4. PREDNOSTI I OGRANIČENJA METODOLOGIJA ZA VREDNOVANJE MARKE

Dve najčešće citirane metodologije iz grupe metodologija za vrednovanje marke razvijenih od strane konsultantskih agencija, Interbrand i BrandZ, vođene su sličnom logikom: od ostvarenih finansijskih performansi preduzeća (neto dobitak nakon oporezivanja u slučaju Interbrand-a, odnosno dobitak marke kao deo dobitka baziranog na nematerijalnim sredstvima u BrandZ-u) izdvajaju se performanse uzrokovane isključivo markom (na osnovu *uloge marke* – RBI indeksa u Interbrand, odnosno na osnovu *piramide, potpisa i konačno voltaže marke* u BrandZ modelu), zatim se taj „dobitak baziran na marki“ množi odgovarajućom stopom (diskontnom stopom koja odražava rizik, a proističe iz snage marke u Interbrand-ovom modelu, odnosno multiplikatorom koji omogućava uključivanje budućih finansijskih doprinosa marke u BrandZ modelu) kako bi se najzad dobila vrednost marke. Kvalitativna, tačnije nefinansijska merila, koja se odnose na percepcije i ponašanje potrošača marke su takođe uključena u ove modele: u Interbrand posredstvom 10 sveobuhvatnih i konstantno unapređivanih dimenzija marke, dok u BrandZ-u prožimaju ceo proces vrednovanja, jer se on (kroz piramidu, potpis i voltažu) zasniva na opsežnim studijama nastalim na osnovu marketing istraživanja ponašanja potrošača. Upravo poslednja navedena činjenica predstavlja i osnovnu prednost BrandZ-a u odnosu na Interbrand model – u prvom se mere percepcije i ponašanje potrošača objektivno, istraživanjima, dok kod drugog marku po kvalitativnim dimenzijama ocenjuju stručnjaci iz konsultantske kuće. Treći analizirani metod – BAV konsultantske grupe Young&Rubicam, se u potpunosti odnosi na merenje percepcija potrošača kroz 80 indikatora koji su svrstani u agregirana merila tzv. *stubove kapitala marke*. Primena ovog metoda omogućava identifikovanje trenutnog stanja marke i prognoziranje budućih kretanja, te definisanje postupaka koji bi omogućili unapređenje ili održavanje statusa marke. Svaka dimenzija vrednosti i ukupna vrednost

TABELA 4. Analiza metodologija po različitim dimenzijama i elementima

Elementi i karakteristike	Interbrand-ova metodologija	Millward Brown Optimor metodologija (BrandZ)	Metodologija Young&Rubicam grupe (BAV)
<b>Informaciona osnova</b>	Finansijski izveštaji kompanija čije se marke vrednuju; procene Interbrand-ovih stručnjaka.	- BrandZ baza podataka, koja sadrži primarne podatke iz terenskih istraživanja ponašanja potrošača i poslovnih kupaca. - javno dostupni podaci o finansijskim performansama kompanija	- primarni podaci, rezultati terenskih istraživanja
<b>Vrednost marke je...</b>	- deo nematerijalne imovine kompanije - neto sadašnja vrednost (diskontovanih) budućih dobitaka koji su ostvareni isključivo markom. - deo ekonomskog dobitka koji je izazvan isključivo markom, korigovan diskontnom stopom snage marke	- deo dobitka baziranog na marki kao delu nematerijalne imovine, koji je nastao na osnovu kupovina motivisanih isključivo markom, a koji je potom korigovan multiplikatorom marke	- višedimenzionalni konstrukt čija se vrednost procenjuje na osnovu merila koja oslikavaju svesnost potrošača o postojanju marke, percepcije i preferencije potrošača i frekventnost korišćenja marke od strane potrošača
<b>Vrednost marke kao finansijski izraz</b>	Omogućena	Omogućena	Nije omogućena
<b>Osnova vrednosti marke</b>	Tri ekonomske funkcije marke: a) da izaziva nastanak troškovnih sinergija, b) da utiče na povećanje tražnje za markiranim proizvodima i uslugama i c) da osiguravajući tražnju, smanjuje operativne i finansijske rizike	Lojalnost potrošača - ova metodologija se zasniva na shvatanju da mali broj (najlojalnijih) potrošača generiše najveći deo prihoda od prodaje.	Četiri stuba kapitala marke - <i>energetska diferenciranost, relevantnost, poštovanje i znanje</i>
<b>Primenljivost na kategoriju ili sve proizvode/usluge</b>	Oba	Na kategoriju	Na sve marke, nezavisno od kategorije
<b>Primenljivost na nacionalno ili globalno tržište<sup>15</sup></b>	Oba	Nacionalno – i to razvijena i tržišta u fazi nastajanja	Nacionalno – brojna tržišta
<b>Primenljivost na korporativne ili individualne marke</b>	Korporativne	Individualne marke	Oba

<sup>15</sup>Tako se najviše koristi za rangiranje najboljih globalnih marki, nezavisno od kategorije kojoj pripadaju i nacionalnog tržišta kao prostorne određenosti, Interbrand metodologija se koristi i za rangiranje marki u okviru kategorija proizvoda i usluga, ili u okviru zemlje (npr. Top China Brands, Top Retail Brands, videti: <http://www.interbrand.com/en/knowledge/branding-studies.aspx>)

Elementi i karakteristike	Interbrand-ova metodologija	Millward Brown Optimor metodologija (BrandZ)	Metodologija Young&Rubicam grupe (BAV)
<b>Prednosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- koriste se standardne finansijske i menadžment formule i procedure</li> <li>- potpuna transparentnost</li> <li>- vrednost marke se sagledava u odnosu na vrednosti kompanije (strategijsko razmišljanje usklađeno sa korporativnim upravljanjem zasnovanim na vrednosti)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- omogućava uvid u udeo lojalnih u ukupnom broju potrošača</li> <li>- omogućava identifikaciju trenutne pozicije marke i njenog potencijala za rast, odnosno relativnih snaga i slabosti marke u odnosu na konkurenciju</li> <li>- korišćenje velikog broja različitih kriterijuma koji su ne/zavisni od kategorije</li> <li>- pruža detaljne i kvantitativne podatke koji oslikavaju proces odlučivanja potrošača</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- omogućava identifikaciju faktora koji utiču na povećanje ili smanjenje vrednosti marke i mogućnosti za njen oporavak</li> <li>- fokusira se na ključne komponente izgradnje održivih marki i proces upravljanja markom,</li> <li>- uzima se u obzir koncept životnog ciklusa marke i ukazuje na pogodne strategije u zavisnosti od trenutne pozicije marke</li> <li>- omogućava i ispitivanje povezanosti merila vrednosti marke i finansijskih performansi kompanija koje poseduju marke</li> </ul>
<b>Ograničenja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- veliki upliv subjektivnih spoznaja i procena stručnjaka Interbrand-a</li> <li>- kompleksnost postupka određivanja adekvatne diskontne stope, kao i prosečne cene kapitala,</li> <li>- pitanje relevantnosti kriterijuma za određivanje vrednosti marke (dimenzija snage marke).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ovom metodologijom se ne vrednuju i ne rangiraju korporativne marke, iako je njihova vrednost značajna za investitore</li> <li>- kompleksnost izdvajanja dobitka od nematerijalne imovine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nemogućnost finansijskog izražavanja vrednosti marke</li> </ul>

marke ocenjuju se numerički, što omogućava poređenje sa ostalim markama, ali nedostaju direktni finansijski podaci o vrednosti marke, koji su neophodni akcionarima i drugim interesnim grupama. Međutim, poređenjem rezultata vrednovanja marki po ovoj metodologiji (rangiranja marki) i rezultata iz nezavisnih studija i izvora koji ukazuju na finansijske performanse marki i preduzeća koja ih poseduju, utvrđeni su i odnosi individualnih i sumarnih merila vrednosti marke iz BAV modela i finansijskih performansi marki proizvoda/usluge, kao i korporativnih marki, čime su date bitne smernice za kreiranje i implementaciju strateških odluka. Usporedna analiza navedenih metodologija po osnovu ključnih odlika predstavljena je u tabeli 4.

## ZAKLJUČAK

Koristi od markiranja proizvoda i usluga mogu se klasifikovati u dve osnovne grupe po kriterijumu subjektata koji ih mogu realizovati. Markiranje sa jedne strane pruža koristi potrošačima markiranih proizvoda i usluga, a sa druge, preduzeću u čijem su vlasništvu. Imajući to u vidu, i koncept vrednosti marke se može sagledavati sa ta dva aspekta – aspekta potrošača i aspekta preduzeća, na osnovu čega su postavljena i dva najrazvijenija pristupa u teoriji i praksi vrednovanja marke: jedan usmeren na određivanje vrednosti marke bazirane na rezultatima istraživanja ponašanja i stavova potrošača i drugi fokusiran na određivanje vrednosti marke sa aspekta preduzeća, odnosno finansijske vrednosti marke. Ovi pristupi prožimaju i dve od tri analizirane metodologije konsultantskih kuća – Interbrand i BrandZ, dok treća metodologija,

odnosno model BAV, počiva na isključivom određivanju marke na osnovu istraživanja aspekata ponašanja potrošača. S obzirom na to da su sem ovih, najčešće navođenih i korišćenih, u upotrebi i brojni drugi komercijalni metodi, naročito od 80-ih godina prošlog veka, može se postaviti pitanje: *Koji se metod vrednovanja marke može smatrati optimalnim?* Imajući u vidu detaljno pobrojane prednosti i nedostatke svakog od analiziranih metoda, koji su imanentni i ostalim metodima koji su u upotrebi, jasno je da je nemoguće opredeliti se bezuslovno za jedan. Može se, međutim, reći da vrednovanje marke nesumnjivo treba sprovesti na osnovu metoda koji je sveobuhvatan i omogućava merenje korisnosti marke i za potrošače i za preduzeća, sadrži i nefinansijske, i konačne finansijske pokazatelje vrednosti marke, zasnovan je na istraživanjima ponašanja potrošača, ali i finansijskim performansama preduzeća. Menadžeri, dakle, treba da usklade metod merenja vrednosti marke sa specifičnostima konkretne marke, imajući u vidu i raspoložive podatke. Svakako, potrebno je da oni budu zagovornici sve prisutnije prakse finansijskog izveštavanja o nematerijalnoj imovini i njenim elementima koja bi olakšala procese finansijskog izražavanja vrednosti marke, a čija unificiranost još uvek nije dostignuta.

Za potrebe poređenja vrednosti konkretne marke sa vrednošću konkurentskih maraka, neophodno je korišćenje standardizovane metodologije, međutim nijedna metodologija za vrednovanje marke nije prihvaćena kao opšte važeća. Pri određivanju relativne vrednosti marke i rangiranja marki postavlja se dodatno pitanje: *Da li porediti marku sa ostalim markama u istoj kategoriji ili nezavisno od kategorije?* Uglavnom prihvaćeno mišljenje je ono koje zastupa stav da je marku neophodno vrednovati najpre u odnosu na direktne konkurente u istoj kategoriji, a vodeće marke iz kategorija se mogu po vrednosti porediti i sa ostalim globalnim markama koje su vodeće u svojim kategorijama. Moguće je potom rangirati i marke po uspešnosti na određenim tržištima i sličnim kriterijumima, primenom metoda koje omogućavaju te opcije.

U svakom slučaju, oblast vrednovanja marke karakterišu brojna otvorena pitanja i problemi za čije je rešavanje neophodno dostizanje konsenzusa i saradnje u teoriji i praksi prvenstveno marketinga, računovodstva i finansija kako bi se iskoristile prednosti i prevazišli nedostaci postojećih i kreirale standardizovane, sveobuhvatne metodologije za vrednovanje marke (kroz kategorije i nezavisno od njih).

## Reference

1. Aaker, D. A. (1996), "Measuring brand equity across products and markets". *California Management Review*, Vol. 38, No. 3, pp. 102 – 120
2. Aaker, A.D.; Kumar, V.; Day S.G. (1995), *Marketing research*, John Wiley and Sons
3. Ambler, T. (1997), "How much of brand equity is explained by trust?". *Management Decision*, Vol. 35, No. 4, pp. 283-292.
4. Ambler, T.; Barwise, P. (1998), "The trouble with brand valuation". *Journal of Brand Management* Vol. 5, No.5, pp. 367–376
5. Belotti, P.; Walshe P. (2011), BRANDZ Top 100 World's Most Powerful Brands: *How to grow the value of your brand*, [http://www.brandz.com/upload/BrandZWhitePaper\\_BrandvalueGrowth.pdf](http://www.brandz.com/upload/BrandZWhitePaper_BrandvalueGrowth.pdf), pristupljeno: 15.06.2011.
6. Brand Asset Consulting (2011), stranice: Our Model, The Difference, Brands Meets finance, <http://www.brandassetconsulting.com>, pristupljeno: 06.06.2011.
7. Christodoulides, G.; Chernatony L. (2010), "Consumer-based brand equity conceptualization and measurement", *International Journal of Market Research*, Vol. 52, Issue 1, pp. 43-66
8. Cobb-Walgren, C.J.; Ruble, C.A.; Donthu N. (1995) "Brand equity, brand preference, and purchase intention" *Journal of Advertising*, Vol. 24, No. 3, pp. 25–40.
9. Doyle P. (2001), "Building Value - Based Branding Strategies", *Journal of Strategic Marketing*, No. 9, pp. 255-269.
10. Đukić S. (2003), „Vrednost marke – ključni faktor efikasnosti strategije preduzeća“, *Ekonomске teme*, Vol. XXI, No. 3, str. 65-73
11. Erdem, T.; Swait, J. (1998), "Brand equity as a signaling phenomenon". *Journal of Consumer Psychology*, Vol.7, No. 2, pp. 131–157.
12. Erdem, T.; Swait, J.; Valenzuela, A. (2006), "Brands as signals: a cross country validation study", *Journal of Marketing*, Vol. 70, No. 1, pp. 34–49.
13. Forbes T. (2010) „Core value“, *Accountancy magazine*, pp. 66-67, <http://www.accountancymagazine.com>, pristupljeno: 04.06.2011.

14. Fischer M.; Volckner F.; Slater H. (2010), "How important are brands? A Cross-Category, Cross-Country Study", *Journal of Marketing Research*, Vol. XLVII (October 2010), pp. 823–839
15. Grezma J., Lebar E. (2010), "Brand Valuation: Separating Fundamentals from Speculation", [http://www.brandassetconsulting.com/pdf/Brand\\_Overevaluation.pdf](http://www.brandassetconsulting.com/pdf/Brand_Overevaluation.pdf) : 22.04.2011.
16. Grezma J.; Lebar E. (2009), "The danger of a 'brand bubble'", *Market Leader*, Sptember 2009, Quarter 4, pp. 30-34
17. Gerzema, J.; Lebar, E.; Rivers A. (2009), "Measuring the Contributions of Brand to Shareholder Value (and How to Maintain or Increase Them)", *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 21 No.4, pp. 79-89
18. Interbrand Zintzmeyer & Lux (2004), *Brand Valuation. The key to unlock the benefits from your brand assets*, <http://www.interbrand.com/en/knowledge/papers-and/articles.aspx>, pristupljeno: 22.06.2011.
19. Interbrand (2011), *Best global brands 2010*, [http://www.interbrand.com/Libraries?Branding\\_Studies/BGB\\_Report\\_A4\\_Single.sflb.ashx](http://www.interbrand.com/Libraries?Branding_Studies/BGB_Report_A4_Single.sflb.ashx), pristupljeno: 24.05.2011.
20. Kamakura, W.A.; Russell, G.J. (1991), "Measuring consumer perceptions of brand quality with scanner data: implications for brand equity". *Marketing Science Institute*, Report, No. 91-122, October.
21. Keller K.L. (1993), "Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity", *Journal of Marketing*, Vol. 57, No.1, pp. 1-22
22. Keller, L.K. (2003), *Strategic Brand Management, Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, second edition, Prentice Hall International, Inc.
23. Keller, K.L. & Lehmann, D.R. (2006) "Brands and branding: research findings and future priorities", *Marketing Science*, Vol. 25, No. 6, pp. 740–759.
24. Krstić B (2009), *Upravljanje intelektualnim kapitalom*, Ekonomski fakultet, Niš
25. Krstić B.; Sekulić V. (2007), *Upravljanje performansama preduzeća*, Ekonomski fakultet, Niš
26. Lehmann D. R.; Keller K.L.; Farley J.U. (2008) "The Structure of Survey-Based Brand Metrics", *Journal of International Marketing*, Vol. 16, No. 4, 2008, pp. 29–56
27. Madden T.J.; Fehle F.; Fournier S.M. (2002), "Brands Matter: An Empirical Investigation Of Brand-Building Activities And The Creation Of Shareholder Value", <http://www.vivaldipartners.com/pdf/BrandsMatter.pdf>, pristupljeno: 26.07.2011.
28. Millward Brown (2011), *BrandZ Top 100 Most valuable global brands*, full report, <http://www.Brandz.com/output/brandz-top-100.aspx>, pristupljeno: 26.07.2011.
29. Mizik, N.; Jacobson, R. (2008) "The financial value impact of perceptual brand attributes". *Journal of Marketing Research*, Vol. 45, No. 1, pp. 15–32.
30. Mizik, N.; Jacobson R. (2009), "Valuing Branded Businesses", *Journal of Marketing*, Vol.73, November 2009, pp. 137-153
31. Plantes (2010), *Business Model Synergies Bring Shareholders Value*, <http://www.plantescompany.com/blog/business-model-innovation-best-practices/business-model-synergies-bring-shareholders-value/>, pristupljeno: 11.08.2011.
32. Roberts, S. (2011), "Brand Valuation: the Methodologies", *Intellectual Property Magazine*, pp. 47-49, <http://www.intellectualpropertymagazine.com>, pristupljeno: 03.08.2011.
33. Salinas, G.; Ambler, T. (2009) "A taxonomy of brand valuation practice: Methodologies and purposes", *Brand Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 39–61
34. Simon, C.J.; Sullivan, M.V. (1993) "The measurement of determinants of brand equity: a financial approach". *Marketing Science*, Vol. 12, No. 1, pp. 28–52.
35. Stanković, Lj.; Đukić S. (2009), *Marketing*, Ekonomski fakultet, Niš
36. Stanković, Lj.; Đukić S. (2006a), *Marketing istraživanja – studije slučaja*, Ekonomski fakultet, Niš
37. Stanković, Lj.; Đukić S. (2004), „Problemi vrednovanja marke“, *Ekonomika preduzeća*, novembar-decembar, str. 273-280
38. Stanković, Lj.; Đukić S. (2006b), „Strategic brand management in global environment“, *Facta Universitatis, Series: Economic&Organization*, Vol.3, No. 2, pp. 125-133
39. Vázquez, R.; Del Rio, A.B.; Iglesias, V. (2002) "Consumer-based brand equity: development and validation of a measurement instrument". *Journal of Marketing Management*, Vol. 18, No. 1/2, pp. 27–48.
40. Verbeeten F.; Vijn P. (2010), "Are Brand-Equity Measures Associated with Business-Unit Financial Performance? Empirical Evidence from the Netherlands", *Journal Of Accounting, Auditing & Finance*, Vol. 25, Issue 4, pp. 645-671
41. Vranešević T (2007) *Upravljanje markama (Brand management)*, Accent, Zagreb
42. Winters, L.C. (1991) "Brand equity measures: some recent advances" *Marketing Research*, Vol. 3, No. 4, pp. 70–73.
43. Yovovich B.G. (1998), "What is your brand really worth?", *Adweek's Marketing Week*, pp. 18-24

## Summary

---

### Analysis of Interbrand, Brandz and BAV Brand Valuation Methodologies

Bojan Krstić, Ana Popović

Brand valuation is considered for one of the most significant challenges of not only theory and practice of contemporary marketing, but other disciplines, as well. Namely, the complex nature of this issue implies the need for multi-disciplinary approach and creation of methodology which goes beyond the borders of marketing as a discipline, and includes knowledge derived from accounting, finance and other areas. However, mostly one-sided approaches oriented towards determining brand value either based on research results of consumer behavior and attitudes or based on financial success of the brand are dominant in marketing and financial literature. Simultaneously with these theoretical methodologies, agencies for consultancy and marketing and other subjects have been developing their own brand valuation methods and models. Some of them can be appointed to comprehensive approach to brand valuation, which overcomes mentioned problem considering one-sided analysis of brand value. The comprehensive

approach, namely, presumes brand valuation based on benefits which brand provides to both customers and enterprise that owns it, in other words – based on qualitative and quantitative measures respectively reflecting behavior and attitudes of consumers and assumed financial value of the brand, or, more precisely, brand value capitalization. According to the defined research subject, this paper is structured as follows: importance and problem of brand value are reviewed in the Introduction, and three most well-known brand valuation methodologies developed by consultancy agencies – Interbrand methodology and BrandZ and BAV models are analyzed in the next section. In the further considerations the results of comparative analysis of these methodologies are presented and implications for adequate brand valuation suggested.

**KEYWORDS:** brand value, brand valuation, Interbrand methodology, BrandZ methodology, Brand Asset Valuator (BAV) methodology

#### Kontakt:

**Dr Bojan Krstić**

Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu  
e-mail: bojkr@eunet.rs

**MSc Ana Popović**

Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu  
e-mail: ana.popovic@eknfak.ni.ac.rs



## Institucionalna osnova zaštite korisnika finansijskih usluga u Srbiji\*

Srđan Marinković, Ljiljana Stanković

**Apstrakt:** Institucionalne promene proistekle iz zahteva za harmonizacijom zakonske regulative Srbije sa regulativom EU, koje obuhvataju i donošenje Zakona o zaštiti korisnika finansijskih usluga, imaju za cilj povećanje satisfakcije korisnika ovih usluga kroz unapređenje isporučene vrednosti. To će zahtevati izvesne promene koje se odnose na poboljšanje dimenzija vrednosti za korisnike, pre svega kvaliteta, dostupnosti i cena usluga. Zakonskom regulativom omogućava se i zaštita prava korisnika usluga kao „slabije strane“ u ugovornim odnosima sa finansijskim institucijama. Ispunjenjem zahteva proisteklog iz izreke „informisan i obrazovan potrošač je i zaštićen potrošač“, stvaraju se i osnove da korisnici usluga, po ostvarivanju osnovnih prava, ostvaruju i ostale pretpostavke za postizanje satisfakcije. Istraživanja pokazuju da isporučena vrednost korisnicima finansijskih usluga u Srbiji još uvek nije u skladu sa njihovim očekivanjima što je objašnjeno u prvom delu rada. Polazeći od činjenice da su institucionalne pretpostavke veoma važne za unapređenje zaštite potrošača autori su u nastavku rada prezentirali kritičku analizu pojedinačnih odredbi Zakona o zaštiti korisnika finansijskih usluga, koje smatraju ključnim za očekivanu redistribuciju uticaja tri osnovne grupe stejkholdera: korisnika usluga, davalaca usluga i agencije zadužene za kontrolu primene zakona. Na kraju, autori su izložili određene stavove o nekim izazovima koji mogu ograničiti krajnji ishod ove zakonske reforme.

**Ključne reči:** zaštita potrošača; finansijske usluge, bankarski sektor Srbije, konkurencija

### UVOD

Prava na informisanje i obrazovanje, pored ostalih, spadaju u osnovna prava potrošača. U ostvarivanju ovih prava posebnu ulogu imaju država, koja stvara institucionalne pretpostavke, i organizacije potrošača koje su u razvijenim zemljama tržišne privrede aktivni učesnici i partneri u stvaranju uslova za unapređenje informisanja i obrazovanja potrošača (Maričić, 2011, str. 623-634; Vilus 2007, Stanković, Đukić, 2007, Krstić, Marinković, 2007). Sa aspekta institucionalnih pretpostavki za zaštitu potrošača u Srbiji, pored drugih zakona,<sup>1</sup> značajan akt predstavlja Zakon o zaštiti korisnika finansijskih usluga donet maja 2011. godine. Postavke Zakona na mikro nivou zahtevaju izvesne organizacione napore, pre svega usklađivanje marketing strategije finansijskih organizacija i institucija sa njima, dok na makro nivou dovode do izmene arene u kojoj će se u buduće nadmetati davaoci usluga. Korisnici usluga mogu očekivati pravedniju poziciju koja će konačno dovesti do uvećanja njihove satisfakcije.

U momentu predaje ovog rada još uvek nije počela primena Zakona o zaštiti korisnika finansijskih usluga, jer je predviđeno da se sa primenom počne šest meseci nakon njegovog stupanja na snagu, odnosno tek petog decembra 2011. godine (primena nekih odredbi odložena je za početak 2012. godine). Javna rasprava o predlogu zakona vođena je intenzivno pod okriljem predlagača, tj. Narodne banke Srbije, na stručnim tribinama koje su bile otvorene za sve zainteresovane subjekte i grupe. U konačnom oblikovanju zakona učestvovala su sve tri zainteresovane strane, korisnici i davaoci finansijskih usluga i Narodna banka Srbije, kao organizacija zadužena za kontrolu njegove primene. Ovakva regulativa u primeni je već izvesno vreme u Evropskoj uniji. Kako najveći deo kapitala u bankarskom sektoru Srbije potiče iz država članica Evropske unije, promena poslovne prakse neće zahtevati inoviranje procedura, već će ubrzati ujednačavanje standarda koje članice regionalnih bankarskih grupacija primenjuju na različitim tržištima. Međutim, za banke koje posluju isključivo na tržištu Republike Srbije ovo će značiti radikalnu izmenu načina rada, pre svega

\* Rad je deo istraživanja autora u okviru projekta OI 179066

<sup>1</sup> Zakon o zaštiti potrošača, Službeni glasnik Republike Srbije, 73/2010  
Zakon o oglašavanju, Službeni glasnik Republike Srbije, 49/2005  
Zakon o opštoj bezbednosti proizvoda, Službeni glasnik Republike Srbije, 41/2009  
Zakon o trgovini, Službeni glasnik Republike Srbije, 53/2010  
Zakon o elektronskoj trgovini, Službeni glasnik Republike Srbije, 41/2009

promenu fokusa ka kreiranju superiorne vrednosti za korisnike usluga radi postizanja i održavanja visokog nivoa njihove satisfakcije. Satisfakcija potrošača, kao i njihova dissatisfakcija, uzrokovani su brojnim faktorima. Istraživanja teorije i prakse marketinga pokazuju da su kvalitet, dostupnost i cena usluge limitirajući faktori vrednosti za potrošača što je objašnjeno u prvom delu rada.

Institucionalne pretpostavke su veoma važne za unapređenje zaštite potrošača i povećanje njihove satisfakcije, u svim zemljama, pa i Srbiji. Usklađivanje i harmonizacija zakona su ključni procesi u tom smislu. Korisnici finansijskih usluga u Srbiji još uvek nisu dovoljno informisani o institucionalnim rešenjima i mogućnostima da ostvare svoje prava u ovoj oblasti, što ima negativan uticaj na njihovu satisfakciju finansijskim uslugama.

Polazeći od tih saznanja, u nastavku rada prezentirana je kritička analiza pojedinačnih odredbi Zakona, koje su ključne za očekivanu redistribuciju uticaja tri glavna stejkholdera: korisnika usluga, davalaca usluga i agencije zadužene za kontrolu primene zakona. Na kraju rada izloženi su određeni stavovi o nekim izazovima koji mogu ograničiti krajnji ishod ove zakonske reforme. Takođe, učinjen je pokušaj da se odgovori na pitanje kako postići efikasnost u primeni Zakona.

## 1. KVALITET KAO KLJUČNA DETERMINANTA SATISFAKCIJE KORISNIKA USLUGA

U literaturi iz oblasti marketinga usluga stepen satisfakcije korisnika usluge između ostalog izvodi se i iz kvaliteta<sup>2</sup> pružene usluge, a on sam je subjektivan koncept o kome sudimo na osnovu analize percepcije korisnika usluga.

Kvalitet je termin sa vrlo kompleksnim sadržajem i značenjem. Pre svega, on označava samo svojstvo, osobinu ili karakter. Često citirana definicija kvaliteta je: „Kvalitet je merilo, u kojem proizvod ispunjava zahteve potrošača”, i predstavlja „usaglašenost sa zah-

tevim”. Druga grupa definicija koje se prevashodno zasnivaju na zadovoljenju potreba potrošača ističe da je kvalitet sve u vezi sa „prilagođenošću za upotrebu” (Veljković, 2009).

Američko društvo za kontrolu kvaliteta (www.aswc.com) i Američki institut za nacionalne standarde (www.ansi.com) definišu **kvalitet** kao ukupnost svojstava i karakteristika proizvoda ili usluge koji utiču na njihovu sposobnost da zadovolje iskazane ili implicitne potrebe. Ova definicija kvaliteta jasno je usmerena ka potrošačima. Sa promenama u osnovama za sticanje i održavanje konkurentne prednosti pristupi u definisanju kvaliteta su menjali od transcendentnog, preko proizvodno i procesno zasnovanih ka pristupima zasnovanih na korisniku do definicija kvaliteta zasnovanih na vrednosti. Pristupi zasnovani na vrednosti kvalitet posmatraju u dimenzijama vrednosti i cene. Kvalitet predstavlja vrednost za određenu cenu.

Osnovne razlike u shvatanju pojma kvaliteta usluga proizilaze, pre svega, iz prirode kvaliteta usluga: da li je kvalitet percepcija performansi ili nepotvrđivanje pretpostavljenog, i dimenzija kvaliteta usluge: da li se radi o jedinstvenom konceptu i jednoj dimenziji ili postoji više dimenzija Grönroos, 1998; Parasuraman et al., 1985). Kao što postoje razlike u shvatanjima pojma kvaliteta usluga, izražene su i razlike u objašnjenjima dimenzija kvaliteta.

Opšte je poznato da su dimenzije kvaliteta proizvoda definisane sa aspekta proizvodnog preduzeća i objašnjavaju attribute proizvoda, kako proizvod funkcioniše (performanse), da li se kviri i da li pruža vrednost u dužem periodu (pouzdanost i trajnost), koliko odgovara specifikacijama, kakva je mogućnost popravke (servis), kakve osećaje potrošača izaziva. Specifičnost usluga utiče i na specifičnost posmatranja dimenzija kvaliteta. U odnosu na kvalitet proizvoda potrošačima je teže da objektivno mere kvalitet usluge imajući u vidu neopipljivost kao jednu od njenih osnovnih specifičnosti. Percepcije kvaliteta usluge nastaju kao rezultat (subjektivnog) poređenja očekivanja potrošača sa stvarnom performansom usluge. Ocene kvaliteta uključuju kako koristi koje potiču od same usluge, tako i vrednovanje procesa isporuke.

U teoriji i praksi opšte je prihvaćeno stanovište da su osnovne dimenzije kvaliteta usluge (Parasuraman et al., 1991; 1998; Lovelock, 2007; Veljković, 2009; Senić, Senić, 2008; Stanković, Đukić, 2009 i dr.):

- **Opipljivost** - Odnosi se na vidljivi deo uslužne ponude, na primer, savremena oprema, izgled zaposlenih i vizuelno privlačni materijal povezani sa uslugom;

<sup>2</sup> Npr. jednim od najpoznatijih merila satisfakcije, ASCI indeksom (American Customer Satisfaction Index – američki indeks satisfakcije potrošača, mere se dobijeni kvalitet, dobijena vrednost i očekivanja potrošača. Dobijeni kvalitet odražava procena iskustva potrošača sa korišćenom uslugom, u smislu pouzdanosti i prilagođenosti usluge njegovim potrebama i zahtevima. Isporučena vrednost se procenjuje sa aspekta plaćene cene. Očekivanja se mere stepenom informisanosti potrošača o uslugama i sposobnošću pružaoca usluge da isporuči traženi kvalitet usluge. (više o tome na stranici: <http://www.theasci.org/index.php>)

- *Pouzdanost* – Pouzdanost u rešavanju problema potrošača, isporuka obećane usluge na pravi način počev od prvog susreta (politika nulte greške), isporuka usluge u obećano vreme;
- *Odgovornost* – Adekvatno informisanje potrošača o tome kada će usluga biti izvršena, brza usluga za potrošača i spremnost da se pomogne potrošaču u svakom trenutku, adekvatnim reagovanjem zaposlenih na njihove zahteve;
- *Sigurnost* – Zaposleni poseduju odgovarajuće znanje i veštine da odgovore na zahteve potrošača, profesionalno se ponašaju, ulivaju poverenje potrošačima, stvaraju osećaj sigurnosti kod potrošača prilikom obavljanja transakcija sa kompanijom;
- *Empatija* – U fokusu uslužnog osoblja su interesi potrošača, personalizovani pristup potrošačima, upućivanje lične pažnje potrošačima, zaposleni razumeju specifične potrebe svojih potrošača, radno vreme je prilagođeno potrebama i zahtevima potrošača.

Kvalitet usluge se utvrđuje kao razlika između očekivanja i opažanja kupca. U procesu upravljanja kvalitetom usluga preduzeća nastoje da smanje ove razlike razvijajući različite modele kojima se operacionalizuju kvalitet i dimenzije kvaliteta usluga. Ne postoji jedinstven stav o tome koji je model najbolji. Međutim, analizom teorije i prakse može se zaključiti da je najveći stepen slaganja postignut kod GAP modela shvatanja kvaliteta usluga i SERVQUAL modela objašnjenja dimenzija kvaliteta (Parasuraman et al., 1991). GAP model kvaliteta usluga i SERVQUAL model dimenzija kvaliteta usluga korišćeni su, često, kao osnova za razvijanje drugih, novijih, modela. Njihove osnovne prednosti su to što: polaze od potrošača i njegovog shvatanja kvaliteta, analitičnost i mogućnost da se identifikuju neskladi u kvalitetu na različitim nivoima, mogućnost identifikovanja relevantnih faktora kvaliteta usluge sa stanovišta potrošača.

GAP model (Parasuraman et al., 1985, str. 41-50), omogućava identifikovanje nesklada u kvalitetu. Model objašnjava pet nesklada. Prema tvorcima modela peti je presudan za ocenu kvaliteta od strane potrošača, odnosno korisnika usluge. Polazna pretpostavka je da postoji funkcionalni odnos između ovog nesklada i ostala četiri. Očekivanja korisnika u vezi sa traženom uslugom su polazna tačka u modelu. To su standardi ili referentne tačke za upoređivanje doživljene usluge. Često se formulišu polazeći od verovanja korisnika. Savršeni svet ne postoji, a u praksi se očekivanja i percepcije razlikuju.

Standardnim SERVQUAL modelom ispituje se percepcija kvaliteta usluge u nekoliko dimenzija kvaliteta: opipljiva obeležja usluge, pouzdanost, odgovornost, sigurnost i empatija. U *opipljiva obeležja* usluge uključuju se fizička obeležja prostora, opreme i izgled osoblja. *Pouzdanost* se odnosi na konsistentnost performansi, tj. sposobnost da se obećane usluge uvek pruže tačno onako kako je i obećano. *Odgovornost* se manifestuje spremnošću osoblja da korisnika usluži i to bez nepotrebnog odlaganja. *Sigurnost* se odnosi na znanje i ljubaznost osoblja pri pružanju usluga, ali i sposobnost osoblja da kod klijenata stvori poverenje. Konačno, *empatija* se odnosi na iskrenu brigu osoblja da se svakom korisniku ponaosob ukaže dužna pažnja.

Istraživanja kvaliteta bankarskih usluga (Đukić, 2007), sprovedena u Republici Srbiji, pokazuju da još uvek kvalitet isporučenih finansijskih usluga nije usaglašen sa očekivanjima potrošača. U istraživanju sprovedenom tokom 2009. godine (Marinković i Ljumić, 2010) na uzorku koji je obuhvatio veće urbane centre, manje gradske sredine i ruralna područja, u kome je korišćen prošireni SERVQUAL upitnik, utvrđeno je da su banke u protekloj deceniji ostvarile napredak u dimenzijama opipljivih obeležja kvaliteta i pouzdanosti. Međutim, suprotna je percepcija kada su u pitanju naredne tri dimenzije kvaliteta, kao i **do-stupnost i cena usluge**. Pri tome, rezultati istraživanja ukazuju na to da ispitani korisnici smatraju da nisu dovoljno informisani o novim uslugama, da su ugovori i bankarski izveštaji nedovoljno jasni, da procedura za odobravanje kredita zahteva previše dokumentacije, usluge su ocenjene preskupim, a osporeno je i poštovanje dobrih poslovnih običaja i profesionalne etike.

Gotovo identične rezultate dalo je istraživanje (Đorđević, 2009) sprovedeno upotrebom standardnog SERVQUAL upitnika u ispitivanju građana na području istočne Srbije. Utvrđeno je da korisnici percipiraju nivo sposobnosti banaka u pružanju obećane usluge pouzdano i tačno kao nizak, i smatraju da ne postoji očekivana želja osoblja za pružanje pomoći klijentima i osiguranje brze usluge. Takođe, korisnici usluga ocenjuju neopravdanim ulaganja banaka u opipljiva obeležja kvaliteta usluge.

U nastavku ćemo pokušati da procenimo u kojoj meri nov okvir koji reguliše postupanje davalaca usluga može otkloniti razloge koji su doveli do nepotpune satisfakcije klijenata. Međutim, pre diskusije pojedinačnih elemenata Zakona, biće korisno istaći neke argumente koji mogu biti korisni u razumevanju po-

trebe da se država angažuje u zaštiti korisnika finansijskih usluga.

## 2. ARGUMENTI U KORIST ZAŠTITE KORISNIKA FINANSIJSKIH USLUGA

Brojne odredbe koje komentarišemo u nastavku mogu stvoriti utisak da je korisnik usluge ona strana u privatnom ugovoru koja uživa veći stepen zaštite i da je favorizovan u odnosu na davaoca usluge. Kritičari Zakona pozivali su se na diskriminaciju davalaca usluga. Etička osnova ovakvih zakona je otklanjanje negativnih efekata neravnopravnosti koja nastaje zbog nejednakog ekonomskog položaja ugovornih strana. Ugovorne strane imaju nejednak ekonomski položaj jer je davalac usluge organizacija koja, na profesionalnoj osnovi, redovno pruža date usluge, dok je korisnik usluge laik, dakle strana koja sporadično koristi uslugu i samim tim nema motiv niti resurse da razvije ekspertizu potrebnu da proceni pravu ekonomsku vrednost usluge. Zbog ovog razloga, diskriminacija u pravnom položaju predstavlja samo protivtežu ekonomskoj diskriminaciji.

Ukoliko je odgovor na pitanje da li bi zaštita jedne ugovorne strane trebalo da bude institucionalizovana pozitivan, sledi odluka o tome čija je nadležnost realizacija ove društvene aktivnosti. Sistem finansijske regulacije u svetu evoluirao je do nivoa u kome se kao tri područja delovanja regulatornih tela izdvajaju: prevencija negativnih sistemskih implikacija, kontrola boniteta davalaca usluga i kontrola postupanja (ponašanja) u poslovima sa fizičkim i pravnim licima (Goodhart et al. 2001, p. 168). Najšire primenjivano rešenje je da se nadležnost u zaštiti korisnika usluga prenese na organizaciju koja je već ovlašćena za kontrolu boniteta davalaca usluga. Postoji više razloga kojima se opravdava ovakav izbor. Prvo, organizacija zadužena za kontrolu boniteta davalaca usluga poseduje potrebne organizacione i ekspertske resurse neophodne za uspešno delovanje i po jednoj i po drugoj nadležnosti, i drugo, ona već ima potrebna podzakonsko-normativna, upravna i kvazisudska ovlašćenja potrebna za uspešno sprovođenje nadležnosti. Ovakvo rešenje u primeni je i u Republici Srbiji, još od formiranja Centra za korisnike finansijskih usluga kao posebne organizacione jedinice pri Narodnoj banci Srbije. Na osnovu Izveštaja o radu (NBS, 2011a) ovaj centar je u prva tri kvartala 2011. godine primio 820 prigovora na rad finansijskih institucija (i dodatnih 469 preuranjenih prigovora) i 426 pitanja, dok je Info-centru upućeno preko 15 hiljada poziva. U istom

periodu zakazane su 144 medijacije. Međutim, iako već izvesno vreme funkcioniše, dometi ovog centra u zaštiti korisnika finansijskih usluga bili su ograničeni, pre svega zbog neadekvatnog pravnog okvira. Donošenjem Zakona stvoreni su potrebni preduslovi. U nastavku ćemo razmatrati one odredbe Zakona za koje očekujemo da će biti najdelotvornije u suzbijanju neetičke poslovne prakse.

## 3. ANALIZA KONKRETNIH REŠENJA

### 3.1. Informisanje u predugovornoj fazi

Prvi korak u zaštiti korisnika finansijskih usluga je omogućiti samom korisniku da svoju odluku o izboru usluge i davaoca usluge donese na osnovu objektivnih i razumljivih informacija. Zbog toga se u tekstu Zakona eksplicitno navode svi elementi koje bankarski ugovori (po tipovima) moraju sadržati. Bankarski ugovori veoma često sadrže odredbu kojom se u regulisanje odnosa između ugovornih strana uključuje interni pravni akt banke, tj. akt o opštim uslovima poslovanja banke. Zbog toga je predlagač Zakona definisao obavezu (Čl. 9 i 10) davaoca usluge da sadržaj ovog dokumenta učini dostupnim korisniku usluge na način koji mu omogućava da precizno sagleda svoju poziciju.

Značajan element u postupku informisanja korisnika usluge u fazi koja prethodi zaključenju ugovora je i podatak o efektivnoj kamatnoj stopi (Član 11). Efektivna kamatna stopa je informacija o realnoj stopi prinosa na depozitne ugovore, odnosno realnoj stopi troškova koju će korisnik imati kod kreditnih ugovora. Efektivna kamatna stopa se utvrđuje po propisanoj metodologiji u cilju obuhvata efekata različitih specifičnosti ugovora i njihovo izražavanje kroz jedinstvenu numeričku informaciju. Ovo nije nov element u poslovnoj praksi banaka u Srbiji, ali je njegovim uključanjem u tekst Zakona naglašena uloga koju ovaj element može imati u informisanju klijenata. Koliko je ovaj problem izražen pokazuje i istraživanje (TNS medium GALLUP, 2011) rađeno za potrebe Narodne banke Srbije, čiji rezultati pokazuju da i dalje 40 procenata korisnika kredita ne uočava razliku između nominalne i efektivne kamatne stope.

Odredba čija je pravičnost osporavana je ona kojom je garantovana mogućnost korisniku da odustane od ugovora (Čl. 12). Pravo na odustajanje može se iskoristiti kada su u pitanju ugovori u kojima je korisnik u dužničkoj poziciji, u roku od 14 dana od potpisivanja ugovora. Ovakvom odredbom prepoznata je

razlika u stepenu informisanosti o pravnoj prirodi i ekonomskoj vrednosti usluge između korisnika i davaoca usluge, pa je u suštini korisniku dato dodatno vreme da proceni ekonomsku vrednost ugovora, svoj interes i rizike.

Jedna od primedbi predstavnika bankarskog sektora odnosila se na "navodnu" neravnopravnost ugovornih strana, jer kako se navodilo, ovo pravo nije garantovano drugoj ugovornoj strani. Međutim, može se postaviti pitanje: *Zašto bi strani koja priprema ugovor bilo dozvoljeno da od ugovora odustane?* Većina bankarskih ugovora pripada takozvanim adhezionim ugovorima, odnosno ugovorima po pristupu. Ovo znači da je tekst ugovora pripremila jedna ugovorna strana, koja čini ponudu, dok druga ugovorna strana potpisuje ugovor prihvatajući ponudu, bez ikakvih mogućnosti da menja tekst ugovora.

Izvestan efekat na ravnopravnost ugovornih strana mogu imati i odredbe kojima se deo odgovornosti za adekvatno informisanje korisnika prenosi i na davaoca usluge, kroz zahtev za minimalnom profesionalnom osposobljenošću osoblja (Član 14), obavezu razumljivog načina oglašavanja prirode usluge, kroz reprezentativan primer (Član 15) kao i obavezu osoblja da korisniku u predugovornoj fazi ukaže na elemente važne za procenu rizika i troškova, na primer upozorenje o posledicama u slučaju neizmirenja obaveza (Član 19, tačka 11).

### 3.2. Cena usluge

Kao što se može zaključiti iz komentara istraživanja na koje se pozivamo, *cena usluga* je jedno od područja koje utiče na satisfakciju korisnika usluga, a koje je dobilo loše ocene.

Brojnim odredbama Zakona uticalo se na to da se ne ugrozi sloboda tržišta, a da se istovremeno omogućujući korisniku usluge da kontroliše ili spreči promenu onih uslova ugovora koji mogu izmeniti ekonomsku vrednost date usluge, a koja nastaje kao posledica jednostranog akta davalaca usluge. Navešćemo neke konkretne primere.

Kod ugovora o otvaranju i vođenju računa, banke po pravilu ugovaraju i zaračunavaju korisniku naknadu. Promena visine naknade je svakako akt kojim se smanjuje ekonomska vrednost usluge. Odgovarajućim odredbama (Član 24, poslednja dva stava) nije ukinuto pravo davaoca usluge da cenu svoje usluge prilagođava sa promenama koje se dešavaju na tržištu, ili u skladu sa izmenjenim kvalitetom usluge, ali je korisniku garantovano pravo da od usluge odustane, odnosno prekine ugovor, i to bez naknade zbog odu-

stajanja, ukoliko dođe do izmene u visini naknade za vođenje računa.

Daleko radikalniju povredu interesa korisnika usluge srećemo kod kreditnih ugovora u kojima banka zadržava pravo da u toku važenja ugovora izmeni neke ključne elemente. Naime, u najvećem broju kreditnih aranžmana banke u Srbiji ugovoraju promenljivu kamatnu stopu. Ređe se koristi fiksna kamatna stopa, koja se utvrđuje u momentu sklapanja ugovora i ne može se menjati sve do okončanja ugovora. Međutim, za ugovoranje promenljive kamatne stope primenjuju se različiti modaliteti. Prihvatljiv način je vezati kamatnu stopu koja se primenjuje na konkretan aranžman za izvesnu tržišno određenu kamatnu stopu, koja za konkretan aranžman predstavlja referentnu kamatnu stopu. Ovakav način definisanja kamatne stope stavlja u identičan položaj obe ugovorne strane, jer se kamatna stopa menja u odnosu na unapred odabrani tržišni parametar, bez ikakvog direktnog uticaja obe ugovorne strane na visinu kamatne stope. U poslovanju banaka u Srbiji, ali takođe i u zemljama neposrednog okruženja, raširila se praksa ugovaranja promenljive kamatne stope koja se ne menja po dinamici koja je nezavisna od volje ugovornih strana, već isključivo zavisi od jednostane volje davalaca usluga. Ovo je slučaj sa promenom kamatne stope u skladu sa izmenjenim aktima poslovne politike, revidiranim procenama rizičnosti poslovnog ambijenta i slično.

Naime, osnovni izvor prava kojim je do sada regulisan institut kreditnog ugovora u Srbiji je Zakon o obligacionim odnosima, u kome visina kamatne stope nije eksplicitno navedena kao obavezni element kreditnog ugovora (Član 1066). U komentarima predstavnika Narodne banke Srbije ovo je naglašavano kao opravdanje za neubedljivu reakciju ove organizacije u zaštiti prava korisnika usluga kada je do promene ekonomske vrednosti ugovora dolazilo usled toga što je jednostranom voljom davaoca usluge menjana visina kamatne stope, najčešće pozivom na „promenjena akta poslovne politike“. Međutim, u ovom zakonu, u prvom odseku prvog odeljka, koji reguliše zaključenje ugovora, postoji odredba (Član 47) kojom se ugovor smatra ništavim „kada je predmet obaveze nemoguć, nedopusćen, *neodređen ili neodrediv* [dodat italik]“, i dalje (Član 50) definisano da je „predmet obaveze odrediv ako ugovor sadrži podatke pomoću kojih se može odrediti ili su strane ostavile trećem licu da ga odredi“. Ova odredba različito je tumačena, zbog čega je u Zakonu o zaštiti korisnika finansijskih usluga dodatno precizirana, navođenjem da je „novčana ugovorna obaveza određiva što se tiče njene visine ako zavisi od ugovorenih promenljivih elemenata, od-

nosno promenljivih i fiksnih, s tim što su promenljivi elementi oni koji se zvanično objavljuju (referentna kamatna stopa, indeks potrošačkih cena i drugo)“. U istom članu (Član 8) dodatno se naglašava da elementi moraju biti takve prirode da na njih ne može uticati jednostrana volja nijedne od ugovornih strana, i dalje da ugovori ne mogu da sadrže upućujuću normu na poslovnu politiku kad su u pitanju oni elementi koji su zakonom predviđeni kao obavezni elementi ugovora.

Donošenje Zakona o zaštiti korisnika finansijskih usluga bila je prilika da se dodatno reguliše institut kreditnog ugovora, i to je učinjeno (Član 19). Zakonom je precizirano da se nominalna kamatna stopa smatra obaveznim elementom kreditnog ugovora, pri čemu je jasno definisano da promenljiv element kamatne stope može biti isključivo referentna kamatna stopa, ali ne i bilo kakav dodatak na ovu kamatnu stopu (premija kreditnog rizika), koji mora biti jasno utvrđen kod sklapanja ugovora bez ikakve mogućnosti da se u toku važenja ugovora menja.

Interesantno je da su se po Izveštaju centra za korisnike finansijskih usluga (NBS, 2011a) korisnici usluga najčešće žalili na promenu visine kamatnih stopa (marže odnosno premije kreditnog rizika na kredite u otplati), ali i probleme pri prevremenoj otplati kredita, obračun kamate na dug po kreditnoj kartici, neobaveštavanja o uvođenju naknade za održavanje računa i naplati naknade i kada račun nije aktivan. Ne samo visina kamatne stope, već i metod obračuna kamate može imati uticaj na visinu kamatnih plaćanja, pa je i ovaj element sada uključen u obavezne elemente ugovora o kreditu (Član 19, tačka 9).

U ekonomskom ambijentu u kome je raširena upotreba deviznog kursa domaće valute kao valorimetra, važan element u proceni ekonomske vrednosti usluge činiće i način na koji se vrednost izražena u jednoj valuti prevodi u vrednost u drugoj valuti. Najčešće, banke vrednost aranžmana ugovaraju u stranoj valuti, pri čemu se sva plaćanja i dalje obavljaju u domaćoj valuti (77,7 procenata odobrenih kredita po vrednosti u 2010. godini, NBS).

Odgovarajućom odredbom (Član 34) predlagač Zakona isključio je mogućnost da davalac usluge izborom različitog tipa kursa kod odobravanja i otplate dovodi korisnika usluge u nepovoljniji položaj. Ovo je ranije bio slučaj uvek kada je korišćen niži kurs (kupovni ili srednji) kod puštanja kredita u tečaj, a viši kurs (prodajni) kod preračuna otplate zajma. Na taj način, zajmodavac je zaradu na kreditnoj aktivnosti uvećavao veštačkom ugradnjom zarade na menjačkim poslovima (dilerska marža). Ovo je jedno od objaš-

njenja zašto raspon između prodajnog i kupovnog kursa banke obrazuju na višem nivou od raspona koji obrazuju menjači. Na efikasnom tržištu ovakvom politikom cena banke ne bi mogle privući klijente za menjačke poslove, što se u praksi i događa, ali to banke ne zabrinjava, jer kotacija deviznog kursa koja se primenjuje u transakcijama sa fizičkim licima i nije instrument kojim banke žele da stimulišu ovu aktivnost, već da sebi pribave dodatnu korist u aktivnosti- ma plasmana sredstava.

Eklatantan primer loše poslovne prakse predstavlja ugovaranje takozvanih asimetričnih valutnih klauzula. Krajem 2010. godine još uvek je 3,5 procenta vrednosti svih odobrenih kredita nosilo ovakvo obeležje (NBS, 2011b, Tabela A.15. str. 48). Asimetrične valutne klauzule podrazumevaju ugovornu situaciju u kojoj davaocu usluge pripadaju koristi od promene deviznog kursa u jednom smeru, ali ne i gubici koji mogu nastati usled promene deviznog kursa u suprotnom smeru. Ovakva klauzula dovodi davaoca usluge u „win – win“ poziciju. Dakle, „ako padne glava banka dobija, ako padne pismo banka ne gubi“. Na primer, ako je ovakva klauzula uključena u kreditni ugovor, to znači da će dinarski ekvivalent otplatne rate utvrđene u stranoj valuti, rasti uvek kada dinar depresira u odnosu na datu stranu valutu, ali, suprotno simetričnim valutnim klauzulama, neće padati ukoliko dinar apresira u odnosu na stranu valutu. Kako je kreditni ugovor „igra nulte sume“, povoljna pozicija jedne ugovorne strane imaće kao odraz nepovoljnu pozicije druge ugovorne strane.

Sve nedoumice oko dozvoljenog načina izbora deviznog kursa otklonjene su jasnim opredeljenjem u Zakonu da se kod odobravanja kredita indeksiranog deviznim kursem (ali i u slučaju ugovora o depozitu i lizingu) i njegove otplate, može koristiti isključivo zvanični srednji kurs (Član 34).

### 3.3. Mobilnost korisnika usluge

Bilo kakva poslovna praksa kojom se otežava mobilnost klijenata dovodi do specifične „segmentacije“ tržišta. U takvom ambijentu banke će biti izložene međusobnoj konkurenciji samo kod privlačenja novih klijenata. Postojeći korisnici bankarskih usluga teško će se „čupati iz ruku“ banaka sa kojima posluju. Na konkurentnim tržištima cene identičnih proizvoda će težiti ujednačavanju, jer će ponuđač koji zahteva višu cenu za identičan proizvod biti momentalno isključen sa tržišta. Ukoliko kupci nisu potpuno informisani o ponudi ili odluku o kupovini ne donose racionalno, neće formirati jedinstven sud o kvalitetu ponude sva-

kog ponuđača pojedinačno. Međutim, čak i kada su prethodni uslovi ispunjeni, kupcu može biti otežano da obezbedi istu uslugu po povoljnijim uslovima od drugog ponuđača.

Ugrađivanjem prepreka otežava se prelazak klijenata iz jedne u drugu banku, i dopušta veća disperzija cenovnih uslova, nego što bi to bilo opravdano na cenovno efikasnom tržištu. Slobodan prekid ugovora važno je pravo korisnika usluge od koga se može očekivati vrlo značajan uticaj na jačanje konkurencije između davalaca finansijskih usluga. Ovo pravo uvedeno je u prethodno komentarisanim slučajima prekida ugovora o otvaranju i vođenju računa, ali je takođe priznato i u slučaju prevremene otplate zajma (Član 36, stav 2). Međutim, ovaj slučaj je nešto složeniji od prethodnog, jer korišćenjem svog prava korisnik kredita može izazvati štetu davaocu usluge.

Zakon o obligacionim odnosima takođe daje pravo korisniku kredita da odustane od ugovora i kredit vrati pre roka, kao i pravo banke da ostvari naknadu štete (Član 1068). Prevremena otplata zajma može biti motivisana padom kamatnih stopa na tržištu, zbog čega bi posezanje za ovim pravom dovodilo korisnika zajma u povoljniji položaj, ali bi istovremeno izlagalo troškovima davaoca usluge. Da je predlagač Zakona imao u vidu kamatni rizik svedoči činjenica da pravo na naknadu štete zamodavcu nije predviđeno u slučajevima kada je ugovorena promenljiva kamatna stopa. Naime, pretpostavka je da je kamatna stopa na konkretni aranžman utvrđena na osnovu tržišnih kretanja, pa se i nepredviđeni priliv sredstava može reinvestirati po uslovima identičnim aranžmanu koji je prevremeno otplaćen. Zbog toga u ovakvoj situaciji zamodavac nema pravo na naknadu štete, jer do štete realno nije moglo doći. Kod prevremene otplate kredita kod koga je ugovorena fiksna kamatna stopa dodatno je preciziran način utvrđivanja pretrpljene štete. Naime, pod štetom se podrazumeva razlika između kamate ugovorene sa korisnikom i tržišne kamate po kojoj banka *može da plasira* iznos dobijen prevremenom otplatom u momentu ove otplate (uključujući i administrativne troškove). Međutim, stav koji smo upravo naveli nije u potpunosti jasan, jer je u svakom pojedinačnom slučaju potrebno utvrditi po kojoj kamatnoj stopi banka može da plasira sredstva u momentu prevremene otplate. Banke ne primenjuju jedinstvenu kamatnu stopu na svoje plasmane, već kamatne stope diferenciraju u odnosu na čitav set kriterijuma (tip plasmana, rok, bonitet zajmoprimca i drugo). Međutim, nepovoljan efekat ove nepreciznosti ublažen je uspostavljanjem apsolutnih granica maksimalne naknade štete na jedan procenat iznosa prevremeno otplaćenog kredita,

kada je vreme preostalo do ugovorenog dospeća duže od godinu dana, i pola procenta kada je preostalo manje od godinu dana. Na ovaj način, manipulacije sa visinom naknade štete neće se moći značajnije koristiti da bi se destimulisao korisnik da iskoristi svoje pravo na prevremeno vraćanje kredita.

### 3.4. Dostupnost usluge

Specifična monetarna priroda finansijskih usluga izdvaja ih od ostalih usluga po nekoliko obeležja: a) povećana je odgovornost davalaca usluga u procesu izbora usluge, zbog čega davalac usluge često prihvata ulogu agenta korisnika usluge, pokušavajući da razume specifične potrebe korisnika i njima prilagodi konkretnu uslugu<sup>3</sup>, b) jedan broj finansijskih usluga često podrazumeva *moгуćnost* korišćenja, dok o samom korišćenju odlučuje korisnik. Konačno, c) veliki broj finansijskih usluga često podrazumeva lični i postojan odnos između korisnika i davaoca, koji u jednom broju slučajeva može trajati i veoma dugo. Na primer, lični odnos između korisnika kredita i banke nekada je davao ključnu prednost bankama u servisiranju postojeće baze klijenata. Tranzicija klijenata iz jedne u drugu banku bila je gotovo isključena. Međutim, razvojem kreditnih biroa informacije o klijentu, njegova kreditna istorija, postaju zajedničke, tj. dostupne svim bankama.

U literaturi iz oblasti marketinga usluga naglašava se poverenička odgovornost kao jedno od specifičnih obeležja finansijskih usluga. Različitim istraživanjima utvrđeno je da mnogi korisnici finansijskih usluga nisu u stanju da u potpunosti razumeju prirodu finansijske usluge, jer to veoma često podrazumeva izvestan stepen poznavanja finansijske matematike, konceptualno razmišljanje i prepoznavanje sopstvenog interesa (Ennew and Waite, 2007, p. 61).

Zakon o zaštiti korisnika finansijskih usluga opravdano uvodi „profesionalnu pažnju“ kao jedan od principa postupanja davalaca usluge, navodeći da je „profesionalna pažnja povećana pažnja i veština koja se u pravnom prometu osnovano očekuje od davaoca finansijske usluge u poslovanju sa korisnicima, u skladu sa pravilima struke, dobrim poslovnim običajima i načelom savesnosti i poštenja“ (Član 2, tačka 24).

Zbog određenih specifičnosti izvrsnih bankarskih usluga, bankama se ne može isključiti pravo da određenim klijentima odbiju korišćenje usluge. Ovo se posebno odnosi na usluge u kojima banka plasira svoja sredstva (kreditne usluge).

<sup>3</sup> Banke često sve svoje korisnike nazivaju komitentima, čak i kada po pravnoj prirodi ugovorni odnos nije komisionog tipa.

Naime, kod procene boniteta (kreditne sposobnosti) zajmotražioca banke su dužne da procenu obave na bazi podataka koje pribavi sam zajmotražilac, ali i na bazi podataka o klijentu koji su raspoloživi u takozvanim javnim registrima, odnosno kreditnom birou. Novina u Zakonu je da ukoliko banka klijentu odbijen zahtev za kreditom, svoju odluku mora obrazložiti, a klijentu omogućiti uvid u izveštaj na osnovu koga je takva odluka doneta.

#### 4. TROŠKOVI REGULACIJE

Kao i kod većine konkretnih mera koje sprovodi država intervenišući u oblasti odnosa između privatnih agenata, uspostavljanje prihvatljivih obrazaca ponašanja biće praćeno direktnim i indirektnim "troškovima", koje svrstavamo u takozvane troškove regulacije.

Na onaj deo troškova regulacije koji pada direktno na teret davalaca usluga više puta su ukazivali predstavnici Udruženja banaka u brojnim javnim debatama, organizovanim povodom uvođenja ovog Zakona. Najznačajniji troškovi pojaviće se zbog potrebe izmene svih postojećih kreditnih, depozitnih i drugih ugovora. U prelaznim i završnim odredbama (Član 54) predviđeno je da davaoci usluga do dana primene Zakona usklade sve ugovore koji dospevaju posle dana početka primene kada su u pitanju odredbe u vezi sa načinom utvrđivanja promenljive kamatne stope. Banke će biti u obavezi da aneksiraju sve postojeće ugovore čije odredbe nisu u skladu sa novim zakonom, ali i da usklade svoja opšta akta. Broj ugovora je vrlo veliki, pa će to zahtevati od banaka da ulože dodatne napore na ovom poslu, i svakako ih izložiti nezanemarljivim troškovima.

Činjenica da svi *postojeći* ugovori moraju biti usklađeni sa zakonom ocenjivana je i kao retroaktivnost u primeni Zakona. Međutim, s obzirom na to da je najveći deo postojećih ugovora dugoročan (od ukupne vrednosti odobrenih kredita krajem 2010. godine 56,8 procenata je bilo sa preostalim rokom dospeća dužim od jedne godine, i još 14,9 procenata se odnosilo na kredite koji dospevaju u periodu između šest meseci i godinu dana) planirana promena ambijenta bila bi daleko od potpune i delotvorne ukoliko bi paralelno egzistirali ugovori sa višim i ugovori sa nižim stepenom zaštite interesa korisnika usluga.

Niti jedan konkretan oblik regulacije ne može isključiti i troškove koji padaju na teret regulatornih agencija. Međutim, kako Narodna banka Srbije već poseduje izvesne kapacitete za delovanje u okviru ove nadležnosti, to neće zahtevati dodatne napore na nje-

nom osposobljavanju, posebno kada su u pitanju načini delovanja koji su i do sada primenjivani. S druge strane, od politike sankcija će zavisiti u kojoj meri će se kvazisudska ovlašćenja ove organizacije moći koristiti u prevenciji, pa samim tim i smanjiti teret koji ova organizacija snosi u primeni Zakona, a koji svakako može biti značajno uvećan zbog obaveze Narodne banke da postupa po pritužbama na pojedinačne ugovore.

#### 5. POTENCIJALNI IZVORI NEEFIKASNE ZAŠTITE PRAVA KORISNIKA FINANSIJSKIH USLUGA

*Jedan od problema* ključnih za efikasnu zaštitu prava inferiorno informisane strane su teškoće u identifikaciji slučajeva povrede prava. Engleska izreka da „imamo oštećenog, ali ne i oštećenu stranu u sporu“, ukazuje da veoma često povrede prava ne nose tako velike individualne troškove da opravdavaju lični angažman na zaštiti prava, čak i kada je strana svesna da je došlo do povrede njenih prava, što veoma često nije slučaj. Ovaj problem delimično se može ublažiti aktiviranjem uloge organizacija za zaštitu potrošača. Organizacije čije je osnovni mandat zaštita potrošača u ovom delu dobijaju na svom značaju. Edukacija korisnika je prvi korak na kome treba raditi kako bi se unapredilo razumevanje pravne i ekonomske prirode finansijskih usluga i podigla svest o potrebi zaštite svojih interesa. Uloga ovih organizacija takođe može biti značajna u oblasti artikulisanja interesa populacije korisnika i zastupanja interesa u postupku unapređenja regulative. U samoj kontroli primene regulative teret je u velikoj meri prenet sa ovih organizacija na Narodnu banku Srbije.

Iako agregatno veliki, gubici koje populacija korisnika usluga trpi zbog nepoštovanja dobrih poslovnih običaja na pojedinačnom nivou su nedovoljno veliki da dovedu do dovoljne motivisanosti svakog pojedinca na pojačani nadzor davalaca usluga. Zbog toga angažman korisnika usluga na zaštiti svojih prava treba temeljiti na jednostavnim procedurama, koje treba ograničiti na identifikaciju i prijavu slučajeva povrede prava. Dalja aktivnost na zaštiti prava korisnika spada u nadležnost organizacije zadužene za kontrolu primene Zakona, odnosno nadzor nad davaocima usluga. Ipak, da bi se smanjilo opterećenje Narodne banke Srbije, predviđena procedura podrazumeva da korisnik usluge pokuša da nastali problem najpre reši sa davaocem usluge (ulaganjem prigovora). Tek ukoliko ugovorne strane ne mogu samostalno rešiti

problem, korisnik usluge obaveštava Narodnu banku Srbije o podnetom prigovoru, kada se radi rešavanja može aktivirati postupak posredovanja (medijacije) kod ovlašćenih posrednika Narodne banke Srbije, koji ne isključuje pravo na sudsku zaštitu. Međutim, ukoliko povreda prava spada u eksplicitno navedene (Član 50) teže povrede Zakona, medijacija se zaobilazi, a Narodna banka Srbije deluje u okviru svojih kva-zi-sudskih ovlašćenja.

Vrlo koristan element ovog zakona je i „crna lista“ davalaca usluga. U Zakonu se navodi (Čl. 45, poslednji stav) da će „Narodna banka Srbije javno [...] saopštiti informacije o davaocima kod kojih je utvrđeno da nisu postupali u skladu sa ovim zakonom“. Suprotno od procedure kojom se moderne centralne banke rukovode kada su u pitanju rezultati kontrole boniteta banaka, a koji uglavnom ostaju privatna informacija kontrolora, u ovom slučaju odlučeno je da se informacije učine javnim. Za razliku od prethodnog slučaja gde reakcija korisnika usluga može biti destabilizirajuća, u slučaju povreda prava korisnika usluge to je nedvosmisleno korisno, jer će podsticajno delovati na korekciju ponašanja davalaca usluga, stvarajući pritisak sa tržišta.

*Drugi problem* koji može smanjiti pozitivne efekte koje korisnici usluga mogu imati od ovog zakona je otpor davalaca usluga na smanjenje fleksibilnosti. Neopravdana fleksibilnost kod definisanja ugovornih elemenata, značajnih za realnu ekonomsku vrednost usluge, predstavljala je vrednost koja je implicitno pripadala davaocima usluga. Gubitak ove vrednosti je neposredna posledica primene ovog zakona. Može se očekivati da će banke ove gubitke preneti na krajnje korisnike svojih usluga, kako bi očuvale neto kamatnu maržu, verovatno kroz proširenje raspona u kamatnim stopama, tj. uvećanje aktivnih ili smanjenje pasivnih kamatnih stopa, povećanje provizija i naknada i drugo, pa će zbog opisanih prilagođavanja konačan efekat na satisfakciju klijenata verovatno biti umanjen. Prebacivanja tereta regulacije na klijente može biti ograničeno isključivo dejstvom konkrecije u bankarskom sektoru. Ovo nas dovodi do  *narednog problema*.

Naime, za popravljavanje položaja korisnika usluga potrebno je da konkurencija u bankarskom sektoru deluje, ali da je ta konkurencija delotvorna, ovakav oblik regulative ne bi ni bio potreban, jer bi banke koje poštuju dobre poslovne običaje potisnule sa tržišta banke koje na to nisu spremne. Međutim, nesporno pozitivan efekat novog okvira vidimo u povećanju transparentnosti. Transparentniji ekonomski ambijent više će odgovarati bankama sa izgrađenom kon-

kuretnom prednošću. Korisnicima usluga biće lakše da uporede ponude različitih banaka i opredele se za najatraktivniju. Informisan i edukovan korisnik usluge, kome je olakšana mobilnost sâm će biti u stanju da disciplinuje davaoce usluge.

## ZAKLJUČAK

Nivo kvaliteta i satisfakcije korisnika finansijskih usluga u Srbiji je nizak (naročito imajući u vidu dimenzije: odgovornost, sigurnost i empatija). Sposobnost banaka da pružaju obećane usluge pouzdano i tačno, spremnost osoblja za pružanje pomoći klijentima i osiguranje brze usluge građani smatraju neadekvatnim. Još jedan razlog njihovog nezadovoljstva proističe iz činjenice da smatraju bankarske ugovore i procedure respektivno nejasnim i kompleksnim, a sebe procenjuju nedovoljno informisanim. Imajući u vidu da banke snose deo odgovornosti za adekvatno informisanje korisnika, jasno je da je neadekvatno odnošenje prema tom cilju još jedan od razloga za nezadovoljstvo njihovih klijenata. Bankama klijenti osporavaju i poštovanje dobrih poslovnih običaja i profesionalne etike.

Imajući navedeno u vidu, jasno je da je korisnicima finansijskih usluga, radi obezbeđivanja veće satisfakcije, neophodna dodatna zaštita njihovih prava, čiju etičku osnovu predstavlja otklanjanje negativnih efekata neravnopravnosti koja nastaje zbog nejednakog ekonomskog položaja davaoca i korisnika usluga. U oblast zaštite korisnika ovih usluga uključuje se država, definisanjem odgovarajućih institucionalnih pretpostavki. Donošenjem Zakona o zaštiti korisnika finansijskih usluga u Srbiji su stvoreni potrebni predušlovi za unapređenje prava korisnika i njihove satisfakcije kroz povećanje kvaliteta pruženih usluga.

Kako su usluge u ovom sektoru gotovo standardizovane, a procedure i ugovori uglavnom adhezioni, korisnici usluga ne uživaju u pravom smislu pravo izbora. Zato je neophodno da im bude u potpunosti zagarantovano pravo na informisanost, kako bi mogli da donesu odgovarajuću odluku. U tom smislu, novim zakonom se zahteva da davalac usluge omogući da profesionalno osposobljeno osoblje uputi korisnika u detalje posla, kao i da promotivne aktivnosti organizacije budu potpuno razumljive i da sadrže reprezentativne primere kako bi se korisnicima potpuno pojasnila ponuda. Odredbama novog zakona regulisana je i oblast cene usluga koja takođe ima uticaja na satisfakciju korisnika. Te odredbe garantuju korisnicima sigurnost jer sprečavaju promenu uslova ugovora

na osnovu samovolje pružaoca usluge. Regulisani su kako visina kamatne stope, tako i metod obračuna kamate, isključena je mogućnost da davalac usluge izborom različitog tipa kursa kod odobravanja i otplate dovodi korisnika usluge u nepovoljniji položaj.

Pružaočima usluga je pak, i dalje zagarantovano pravo da određenim klijentima odbiju korišćenje usluge, ali s tom izmenom da svoju odluku moraju obrazložiti, a klijentu omogućiti uvid u izveštaj na osnovu koga je takva odluka doneta. Ova povišena transparentnost je karakteristična za novi zakon, i odnosi se i na činjenicu da će se obelodanjivati informacije o organizacijama koje nisu postupale u skladu sa

odredbama zakona. Ovakva mera bi trebalo da deluje stimulatивно na pružaoce usluga u smislu povećanja odgovornosti, imajući u vidu da bi obelodanjivanje informacija o neregularnosti u poslovanju smanjilo poverenje klijenata, narušilo imidž i reputaciju organizacije i imalo dugoročne negativne efekte na njene performanse. U transparentnijem ekonomskom ambijentu korisnicima usluge će biti jednostavnije da, sa ograničenim dohotkom, vremenom i informacijama kojima raspolažu, maksimiziraju koristi ostvarivanjem odgovarajuće satisfakcije. Adekvatne i istinite informacije omogućavaju potrošačima optimalan izbor usluga.

## Reference

1. Američki indeks satisfakcije potrošača, <http://www.theasci.org/index.php>, (16.11.2011.)
2. Američki institut za nacionalne standarde, [www.ansi.com](http://www.ansi.com), (18.11.2011.)
3. Američko društvo za kontrolu kvaliteta [www.aswc.com](http://www.aswc.com), ili [www.aswc.net](http://www.aswc.net), (18.11.2011.)
4. Đorđević, B. (2009), „Merenje kvaliteta bankarskih usluga“, *Finansije*, Vol. 64, No. 1–6, str. 256–271.
5. Đukić S. (2007) *Upravljanje marketingom odnosa sa potrošačima*, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Niš.
6. Ennew, C. and Waite, N. (2007), *Financial service marketing*, Butterworth–Heinemann, Elsevier, Oxford.
7. Goodhart, C., Hartmann, P., Llewellyn, D., Rojas-Suárez, L. and Wisbrod, S. (2001), *Financial regulation: Why, how and where now?* Routledge, London.
8. Grönroos, C. (1998) Marketing Service: The Case of a Missing Product, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 13, , pp. 4-5.
9. Krstić, B., Marinković S., (2007) „Zaštita klijenata u sektoru finansijskih usluga“, *Ekonomске teme* br. 1, str. 59-70.
10. Lovelock, C., Wirtz, J. (2007) *Services marketing – People, Technology, Strategy*, sixth edition, Pearson Prentice Hall.
11. Ljubojević, Č. (2004) *Marketing usluga*, Novi Sad: Fakultet za uslužni biznis.
12. Maričić, B., (2011) *Ponašanje potrošača*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
13. Marinković, S. i Ljumović, I. (2010), „Socijalna dimenzija pristupačnosti i kvaliteta bankarskih usluga u Republici Srbiji“, *Ekonomika preduzeća*, Vol. 58, No. 3–4, str. 149–159.
14. Narodna banka Srbije (2011a) *Izveštaj o radu centra za korisnike finansijskih usluga: Januar-septembar 2011.*
15. Narodna banka Srbije (2011b), *Kontrola poslovanja banaka: Izveštaj za I tromesečje 2011. godine*,
16. Parasuraman, A., Berry, L. and Zeithaml, V. (1988), „SERVQUAL: A multipleitem scale for measuring customer perceptions of service quality“, *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1, str. 12–37.
17. Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L. (1991), „Refinement and reassessment of the SERVQUAL Scale“, *Journal of Retailing*, Vol. 67, No. 4, str. 420–450.
18. Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L.L., A Conceptual Model of Service Quality and its Implication for Future Research, *Journal of marketing*, Vol 49, 1985. pp. 41-50.
19. Senić, R., Senić, V. (2008) *Menadžment i marketing usluga*, Ekonomski fakultet Kragujevac
20. Senić, V. (2006), *Strategijski pristup menadžmentu usluga*, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Kragujevac.
21. Stanković, Lj., Đukić, S. (2007) „Informisanje i obrazovanje potrošača u funkciji povećanja konkurentnosti“, *Ekonomске teme* br. 1, str. 233-245
22. Stanković, Lj., Đukić, S. (2009) *Marketing*, Ekonomski fakultet Niš.
23. TNS Medium GALLUP (2011) *Kontrolno istraživanje* (Integrativni izveštaj: javno mnjenje i tajna kupovina).
24. Veljković, S.(2009) *Marketing usluga*, III izdanje, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
25. Vilus, J. (2007) „Turističke usluge- time sharing i paket aranžmani“, *Ekonomске teme* br. 1, str. 25-36
26. Zakon o elektronskoj trgovini, Službeni glasnik Republike Srbije, 41/09

27. Zakon o obligacionim odnosima, *Službeni list SFRJ*, br. 29/78, 39/85, 45/89, 57/89 i 31/93.
28. Zakon o oglašavanju, *Službeni glasnik Republike Srbije*, 49/05
29. Zakon o opštoj bezbednosti proizvoda, *Službeni glasnik Republike Srbije*, 41/09
30. Zakon o trgovini, *Službeni glasnik Republike Srbije*, 53/10.
31. Zakon o zaštiti korisnika finansijskih usluga, *Službeni glasnik RS*, br. 36/11.
32. Zakon o zaštiti potrošača, *Službeni glasnik Republike Srbije*, 73/10.

## Summary

### Institutional Foundation for the Protection of Users of Financial Services in Serbia

Srdan Marinković, Ljiljana Stanković

Institutional changes stemming from the demands for harmonization of Serbian legal regulative with the EU regulative, reflecting in passing of the Law on the Protection of the Users of Financial Services has for the aim the increase in consumer satisfaction of these services through enhancement of delivered value. This will require certain changes that are related to improvement of value dimension for users primarily regarding quality, availability and service price. Legal regulative enables the protection of service users' rights as a weak side In contractual relations with financial institutions. Meeting the requirements stemming from the saying "informed and educated consumer is protected consumer" creates the foundation for service users, after exercising basic rights, to exercise other assumptions for achieving satisfaction. Research reveals

that delivered value to users of financial services in Serbia is not still in compliance with their expectations, which has been explained in the first section of the paper. Stemming from the fact that institutional assumptions are very important for enhancing consumer protection, the authors proceed to present the critical analysis of individual regulations of the Law that consider key to expected redistribution of the impact of three basic groups of stakeholders: service users, service delivers, and agencies responsible for the control of the application of the Law. Finally, the authors have explored certain attitudes about new challenges that can limit the final outcome of the legal reform.

**Keywords:** consumer protection, financial services, the Serbian banking sector, competition.

#### Kontakt:

##### Srdan Marinković

Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet,  
Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja, 11, 18000 Niš  
e-mail: srdjan.marinkovic@eknfak.ni.ac.rs

##### Ljiljana Stanković,

Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet,  
Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja, 11, 18000 Niš  
e-mail: ljiljana.stankovic@eknfak.ni.ac.rs



## Marketinški instrumenti promocije spoljne trgovine

Predrag Bjelić

### UVOD

Kada govorimo o instrumentima marketing miksa, prvenstveno misleći na jedan od njih – promociju, uvek mislimo prevashodno na njihovu primenu na mikroekonomskom nivou, u preduzećima. Ali instrumenti marketing miksa se danas primenjuju i na makroekonomskom nivou, od strane države. Države često koriste marketinške instrumente da promovišu sebe, i projektuju pozitivnu sliku (imidž) o sebi u inostranstvu. Filip Kotler smatra da je marketing država budućnost (Kotler et al, 1997).

Države često koriste promociju da svojim preduzećima i njihovim proizvodima obezbede bolje pozicioniranje na svetskom tržištu. Ako se zemlja promovise kao privredno uspešna, tehnološki napredna i značajni svetski izvoznik onda često proizvode koji potiču iz tih zemalja strani kupci percipiraju kao kvalitetne. Ostaje pitanje: „Da li jedna zemlja može biti marka (brand)“? Neki autori smatraju da potrošači daju specijalnu emocionalnu vrednost određenim markama proizvoda kada ih povezuju sa zemljama odakle potiču (Kotler & Gertner, 2002, str. 250). Ime države porekla na proizvodu može pomoći potrošaču da brže oceni proizvod i lakše donese odluku da ga kupi. Zbog toga sve veći broj država u svetu koristi instrumente promocije kako bi unapredile svoj izvoz i prodaju proizvoda na svetskom tržištu.

### 1. POJAM INSTRUMENATA PROMOCIJE SPOLJNE TRGOVINE

U međunarodnim trgovinskim odnosima svaka zemlja primenjuje svoju spoljnotrgovinsku politiku kao strategiju prema drugim zemljama u svetu. U sklopu instrumenata spoljnotrgovinske politike koje jedna zemlja može primeniti svakako su najznačajniji carine i necarinske mere jer ovi instrumenti određuju uslove pod kojima se spoljna trgovina odvija sa drugim zemljama u svetu, što nazivamo spoljnotrgovinskim režimom. Ali, tokom vremena značaj carina kao instrumenta se značajno smanjio usled delovanja Opšteg sporazuma o carinama i trgovini (GATT) i Svet-ske trgovinske organizacije (WTO) nastale na osnovama navedenog sporazuma.

Treća grupa instrumenata spoljnotrgovinske politike koja stoji zemljama na raspolaganju su instrumenti promocije spoljne trgovine (engl.

**Apstrakt:** U cilju koordinacije primene ovih instrumenata zemalja je uspostavljena nacionalna tela za promociju trgovine. Mnoge studije su tvrdili u prošlosti da su nacionalne agencije osnovana da bi promovisao njihov izvoz nije imao pravi uspeh, ali najnovije studije ukazuju da oni mogu da imaju značajan uticaj na promociji zemlje izvoza. Rezultat ovog porasta uticaja nacionalnih agencija za promociju izvoza je zbog međunarodnih napora predvodi Međunarodni trgovinski centar. U cilju koordinacije primene ovih instrumenata zemalja je uspostavljena nacionalna tela za promociju trgovine. Mnoge studije su tvrdili u prošlosti da su nacionalne agencije osnovana da bi promovisao njihov izvoz nije imao pravi uspeh, ali najnovije studije ukazuju da oni mogu da imaju značajan uticaj na promociji zemlje izvoza. Rezultat ovog porasta uticaja nacionalnih agencija za promociju izvoza je zbog međunarodnih napora predvodi Međunarodni trgovinski centar.

Instrumenti promocije kao deo marketing miksa su obično povezani sa kompanijama, ali sve više i više zemalja koristi ovaj instrument kako bi povećale svoj izvoz. Ovi instrumenti promocije spoljne trgovine su sada popularni u mnogim zemljama u svetu, s obzirom na to da njihova upotreba nije protivna bilo kojem pravilu Svetske trgovinske organizacije. Najznačajniji su marketing instrumenti promocije trgovine. Oni uključuju nacionalne izložbe i nacionalne oznake porekla i kvaliteta.

Cilj ovog rada je da ukaže na vrste i metode primene marketing instrumenata u promociji spoljne trgovine, kao i da prezentuje efektivnost primene ovih metoda.

**Ključne reči:** instrumenti promocije spoljne trgovine, promocija izvoza, agencije za promociju izvoza, izložbe, nacionalne oznake kvaliteta.

trade promotion instruments). Ovi instrumenti podrazumevaju sva sredstva kojima se želi unaprediti odnosno promovisati spoljna trgovina jedne zemlje, a koja ne uključuju prethodno opisane regulatorne instrumente spoljnotrgovinske politike (Bjelić, 2011, str. 333). Zemlja nije ograničena u primeni ovih instrumenata međunarodnim trgovinskim režimom i pravilima Svetske trgovinske organizacije. Danas ima i veoma uspešnih instrumenata promocije koje su na udaru jer ih zemlje spoljnotrgovinski partneri percipiraju kao protekcionističke, zaštitne, mere. Tipičan primer su mere „kupujmo domaće“. One se često masovno pojavljuju u periodima ekonomske krize. One ne spadaju u nedozvoljene mere, po standardima Svetske trgovinske organizacije, jer nisu regulatorne već samo promotivne mere. Zbog toga instrumenti promocije spoljne trgovine postaju sve značajnija sredstva za zemlje kako im je ograničena mogućnost upotrebe regulatornih instrumenata spoljnotrgovinske politike.

U instrumente promocije spoljne trgovine uključujemo dve velike grupe mera:

1. marketinške instrumente promocije spoljne trgovine jedne zemlje;
2. finansijske instrumente promocije spoljne trgovine jedne zemlje.

Marketinški instrumenti su svi oblici promocije koji se koriste sa željom da se poboljša slika o jednoj zemlji, njenim preduzećima i proizvodima, na stranim tržištima. O ovim instrumentima će i biti reči u ovom radu. Zemlje nastoje da promovišu svoj izvoz jer smatraju da izvozno orijentisana privreda ima brži privredni razvoj. Retke su zemlje koje žele promovisati uvoz, ali ih ima i to su uglavnom one zemlje koje se suočavaju sa velikim spoljnotrgovinskim suficitima, koji takođe, na dugi rok, mogu biti štetni za ravnotežu jedne nacionalne privrede. Primer ovakvih zemalja je Japan.

Finansijski instrumenti promocije spoljne trgovine uključuju sve oblike finansijske podrške jedne zemlje njenim izvoznicima u cilju povećanja izvoza i veće prodaje u inostranstvu. Često postoje dobri proizvodi i želja kupaca da ih kupe u inostranstvu ali nedostaju finansijska sredstva, kao obrtni kapital, dovoljna da se ti proizvodi proizvedu u dovoljnoj količini i da se plasiraju na strana tržišta. Često su to izvozni proizvodi velike vrednosti pa se stranim kupcima mora obezbediti kreditiranje. Iako je to posao za banke, one zbog velikih rizika često izbegavaju finansiranje ovakvih projekata, pa države u cilju povećanja izvoza preuzimaju finansiranje ovakvih izvoznih poduhvata.

## 2. POJAM I VRSTE MARKETINŠKIH INSTRUMENTATA PROMOCIJE SPOLJNE TRGOVINE

Marketinški instrumenti u promociji izvoza jedne zemlje podrazumevaju korišćenje raznih sredstava kojima se kupci u inostranstvu upoznaju sa proizvodima i uslugama dotične zemlje pružanjem informacija o tim proizvodima i uslugama. Ova sredstva služe za stvaranje pozitivne slike („imidža“) o proizvodima i uslugama koji se promovišu ali i generalno o privredi zemlje koja se služi ovim marketinškim sredstvima. U marketinške instrumente promocije spadaju sve one tehnike koje nastoje da poboljšaju percepciju stranih potrošača o proizvodima poreklom iz jedne zemlje.

Postoji veliki broj marketinških instrumenata promocije spoljne trgovine ali najvažniji su:

1. izložbe;
2. nacionalne oznake porekla.

Jedan od najčešće korišćenih instrumenata su privredne izložbe koje pojedine zemlje organizuju u cilju promocije svojih proizvoda u inostranstvu i koje nazivamo nacionalnim izložbama, ali se danas sve češće organizuju nastupi zemalja na zajedničkim, međunarodnim, izložbama na kojima se predstavlja veći broj zemalja, a nekada i skoro sve zemlje kao što je slučaj kod svetskih izložbi.

### 2.1. Izložbe kao instrumenti promocije spoljne trgovine

Izložbe, u trgovinskom smislu, podrazumevaju tržišne priredbe izlaganja roba radi postizanja određene komercijalne korisnosti. Uglavnom su razvijene i industrijske zemlje nastojale da izlažu svoje proizvode kako bi pokazale svoja tehnološka dostignuća i napredak u privredi. Ovakve vrste izložbi nazivamo *nacionalnim izložbama* (engl. national exhibitions) jer se na njima prezentiraju proizvodi iz jedne zemlje. Prve nacionalne izložbe pojavile su se u Zapadnoj Evropi u drugoj polovini 18. veka. Prva zabeležena nacionalna izložba organizovana je u Londonu 1761. godine i to je bila nacionalna izložba poljoprivrednih mašina. Par godina kasnije su se organizovale i prve nacionalne izložbe u Francuskoj i Nemačkoj. Te prve nacionalne izložbe bile su specijalizovane izložbe, što znači da su na njima izlagani proizvodi iz jedne grane privrede. Opšte izložbe, na kojima se izlažu proizvodi iz većine grana jedne nacionalne privrede počele su da se organizuju tek polovinom 19. veka. Prva izložba opšteg tipa organizovana je u industrijskom centru Ve-

like Britanije – Mančesteru – 1843. godine i bila je to izložba industrijskih proizvoda. To je bila izložba više lokalnog karaktera, a prva nacionalna izložba opšteg tipa, tzv. nacionalna industrijska izložba, organizovana je u Parizu 1844. godine. Posle 1945. godine primetna je tendencija da se sve češće nacionalne izložbe organizuju u stranim zemljama, jer se žele prezentirati mogućnosti sopstvene privrede u inostranstvu. Nas, sa aspekta međunarodne trgovine, upravo interesuju te nacionalne izložbe koje se održavaju u inostranstvu a nazivamo ih međunarodne izložbe.

I danas mnoge zemlje organizuju nacionalne izložbe, ali one nemaju značajan komercijalni karakter, jer u ovoj oblasti dominiraju sajmovi. Jedina zemlja gde nacionalne izložbe ostvaruju primat nad sajmovima su Sjedinjene Američke Države. U ovoj zemlji vremenom je razvijeno nekoliko koncepata izložbi, kao: stalne izložbe, povremene izložbe (engl. Trade Shows) i američki trgovinski centri u inostranstvu (engl. U.S. Trade centers).

U SAD su stalne izložbe (engl. permanent expositions) poznate pod nazivom „Trade Marts“<sup>1</sup> i predstavljaju inovaciju američkih kompanija sa početka 20. veka. Usled sve većeg razvoja tehnike i tehnologije u američkim preduzećima nastala je potreba za stalnim izlaganjem njihovih novih proizvoda i tehnoloških inovacija. Zbog toga se više preduzeća udružuje i gradi zgradu u kojoj se organizuju stalne izložbe njihovih proizvoda. Prve ovakve izložbe organizovane su u San Francisku 1915. godine u centru nazvanom „zapadno tržište“. Ove vrste izložbi su orijentisane isključivo na domaće tržište, a ne na strano tržište. Posle 1945. godine ovakve izložbe se osnivaju i po Evropi i Aziji, a prvi značajniji centar bio je onaj osnovan u Roterdamu.

Povremene izložbe (engl. temporary expositions) su u SAD poznate kao „Trade Shows“. Njih organizuju profesionalna preduzeća specijalizovana za organizaciju izložbi u raznim gradovima u prostorima prikladnim za organizaciju velikih izložbi (kao što su izložbeni centri, sportske hale, kongresni centri i slično). Ove izložbe imaju ograničeno trajanje, zato ih i nazivamo povremenim, i po svom karakteru su specijalizovane, što znači da se izlaže uska grupa proizvoda. One su namenjene poslovnoj publici pa je često građanima zabranjen ulaz na ovakva dešavanja. Ove vrste izložbi su postale popularne u SAD posle 1945. godine a njihov razvoj je stimulisalo osnivanje Biroa za povremene izložbe (engl. Trade Show Bureau). U poslednje vreme u SAD se sve više održavaju povremene izložbe

strane robe, koje su jedan od načina nastupa na američkom tržištu.

Američki izložbeni centri (engl. U.S. Trade Centers) su stalni izložbeni centri koje američka vlada osniva u inostranstvu kako bi se u njima prezentirali američki proizvodi. Njihov osnovni cilj je unapređenje prodaje američkih proizvoda u inostranstvu, i oni su konkretan instrument promocije američkog izvoza jer se za njih sredstva izdvajaju iz državnog budžeta, pod nadzorom Ministarstva trgovine SAD. Prvi ovakav centar podignut je 1962. godine u Frankfurtu u Nemačkoj, a danas postoje u većini zemalja u svetu. Po ugledu na SAD, i neke druge zemlje, kao što je Japan, su počele sa osnivanjem svojih izložbenih centara u inostranstvu (Kovačević, 2002, str. 324-331).

Izložbe koje imaju najveći značaj za međunarodnu trgovinu su *svetske izložbe* (engl. world expositions) koje podrazumevaju izlaganje proizvoda i tehnoloških dostignuća više zemalja na jednom mestu. Često se ove izložbe nazivaju i svetski sajam (engl. World Fair) a danas su poznate pod nazivom Expo. Prva ovakva izložba organizovana je u Londonu 1851. godine pod nazivom *velika izložba industrijskih proizvoda svih država* (engl. Great Exhibition of the Works of Industry of all Nations). Ova izložba je organizovana u kristalnoj palati, privremenoj građevini izgrađenoj za ovu namenu, koja se nalazila u Hajd parku u Londonu. Idejni tvorac i pokrovitelj izložbe bio je princ Albert. Ovakva izložba do tada nije viđena i radi organizacije osnovana je Kraljevska komisija za izložbe. Izložbu je posetilo oko šest miliona ljudi, što je bilo ekvivalentno trećini stanovništva Britanije u to doba, a ostvaren je i značajan finansijski dobitak.

Posle ove prve izložbe nastavljeno je sa organizacijom velikih međunarodnih izložbi, uglavnom svake četiri godine. Postala je praksa da se prilikom organizacije ovih svetskih izložbi u svetskim metropolama grade građevine koje bi obeležile ova dešavanja, tako da je u Parizu podignut Ajfelov toranj, u Briselu poznati atom i slično. Veličina izložbi je iz godine u godinu rasla, kako po površini tako i po broju posetilaca, jer se i svetska privreda dinamično razvijala. U početku su svetske izložbe bile opšteg karaktera, budući da su izlagana dostignuća čitave privrede, a vremenom su se pojavile i specijalizovane svetske izložbe (kao ona posvećena transportu i komunikacijama 1986. godine u Vankuveru), koje danas dominiraju u održanim svetskim izložbama. Obično danas na svetskim izložbama svaka zemlja ima svoj nacionalni paviljon gde izlaže svoje proizvode i dostignuća, tako da su svetske izložbe postale de facto mesta gde se odigrava više nacionalnih izložbi istovremeno. Svaka svetska

<sup>1</sup> Skraćenica od Trade Markets, što znači trgovinska tržišta.

izložba traje između tri i šest meseci. Poslednja održana svetska izložba, EXPO 2010, je održana 2010. godine u Šangaju u Kini, dok je održavanje EXPO 2012 planirano u Južnoj Koreji.

Svetske izložbe danas predstavljaju najznačajnije izložbene događaje u svetskoj privredi, a radi koordinacije održavanja svetskih izložbi organizovana je posebna međunarodna organizacija – Biro međunarodnih izložbi, o kojoj će biti više reči u nastavku rada. Samo izložbe koje su odobrene od strane ove organizacije mogu nositi njen žig i nazivati se svetske izložbe. Ova organizacija pravi razliku između univerzalnih izložbi, međunarodnih izložbi i specijalnih izložbi. Univerzalne izložbe (engl. Universal Expos) se održavaju svakih pet godina i traju po šest meseci u prethodno odabranom gradu u kome strane zemlje izlagači same grade svoje paviljone, čija maksimalna površina je ograničena. Ove vrste izložbi imaju univerzalni karakter što znači da se izlaže raznovrsna roba. Međunarodne ili tematske izložbe (engl. Thematic or International Expos) se održavaju između dve univerzalne izložbe i traju po tri meseca a zemlje izlagači koriste paviljone koje im podiže zemlja domaćin. Tematika ovih izložbi je više specijalizovana. Treći tip izložbi koje Biro poznaje su specijalne izložbe (engl. Special Expos) koje predstavljaju kombinaciju prethodna dva tipa izložbi i specijalno se organizuju. Izmenom konvencije 1972. godine dozvoljena je izmena pravila tako da sada zemlje mogu graditi svoje sopstvene paviljone i na univerzalnim izložbama, dok domaćin gradi paviljone samo siromašnijim zemljama izlagačima.

## 2.2. Nacionalne oznake porekla

Mnoge zemlje koriste nacionalne oznake porekla. Jedna od prvih zemalja koja je uvela ovakvu praksu bila je Švajcarska. U Švajcarskoj je zakonom precizirana upotreba švajcarskog porekla i upotrebe švajcarskog grba. Oznake „Made in Switzerland“ i slične kao „Swiss Made“ i „Swiss Quality“ su zaštićene kao intelektualna svojina (<https://www.ige.ch/en/legal-info/legal-areas/made-in-switzerland.html>).

Proizvodi koje nose oznaku „proizvedeno u Nemačkoj“ („Made in Germany“), „proizvedeno u Švajcarskoj“ („Made in Switzerland“) ili „proizvedeno u Japanu“ („Made in Japan“) smatraju se proizvodima visokog kvaliteta od velikog broja potrošača u svetu zahvaljujući ugledu koje ove zemlje imaju kao vrhunski svetski proizvođači i izvoznici (Kotler, Gertner, 2002, str. 250). Smatra se da čokolade proizvedene u Švajcarskoj imaju superiorni kvalitet, pa se i bolje

prodaju one čokolade koje nose oznaku „swiss made“. Jedan od najprepoznatljivijih marketinških instrumenata promocije u spoljnoj trgovini su nacionalne oznake proizvoda i nacionalne oznake kvaliteta.

SLIKA 1: Švajcarska oznaka porekla



IZVOR: Internet, <http://www.fotofast.ch/>

Poznate su i nacionalne oznake porekla Austrije („Made in Austria“), Velike Britanije („British Made“), SAD („Made in USA“), ali i nacionalne oznake kvaliteta nekih zemalja u razvoju, kao što je Kineska oznaka („Made in P.R.C.“). Ovim oznakama zemlje žele da ukažu na poreklo proizvoda, jer strani potrošači percipiraju proizvode koji dolaze iz tih zemalja kao veoma kvalitetne. Ali, ova oznaka je nekada veoma bitna i kod domaćih potrošača, kada zemlje vode promociju o potrošnji domaćih proizvoda i dokazuje da su domaći proizvodi kvalitetni kao i proizvodi iz uvoza.

Ove oznake ne treba mešati za oznakama geografskog porekla (engl. Geographical indications) koje su sada na snazi u Evropokoj uniji a pokušavaju se uvesti i na međunarodni nivo, preko Svetske trgovinske organizacije. One predstavljaju način zaštite intelektualne svojine i štite proizvode koji se proizvode ekskluzivno u određenom regionu. Tako se, na primer, šampanjac proizvodi, i može se tako nazivati, samo ukoliko je proizveden u pokrajini Šampanja u Francuskoj, feta sir samo u Grčkoj i slično.

I u našem regionu su neke zemlje uvele nacionalne oznake porekla, primer je Crna Gora. Projekat uvođenja crnogorske oznake porekla „Made in Montenegro“ se realizuje od oktobra meseca 2003. godine. On nastoji da uopšteno promovise potencijale Crne Gore, domaće proizvode i proizvođače i rezultat je želje za povećanjem konkurentnosti crnogorskih preduzeća. Osnovni cilj ovog projekta je uvođenje sistema standarda kao preduslova za stvaranje crnogorske robne marke, obezbeđenja kvaliteta proizvoda koji će biti u skladu sa standardima Evropske unije. Ovakvi proizvodi će osim na domaćem tržištu biti prepoznatljivi i konkurentni na i na inostranom tržištu.

Primenu oznaka nacionalnog porekla prate uglavnom državni organi, i u slučaju Crne Gore to je Direkcija za razvoj malih i srednjih preduzeća u Vladi Crne Gore.

SLIKA 2: Nacionalna oznaka porekla Crne Gore



IZVOR: Republika Crna Gora, Vlada Republike Crne Gore, Direkcija za razvoj malih i srednjih preduzeća „Made in Montenegro: Preduzeća“ Internet, www., pristupljeno 15.10.2011.

Veoma slične ovim instrumentima su i *oznake kvaliteta* samo što njihovo uvođenje i primenu iniciraju i prate neki drugi organi, najčešće poslovna udruženja, kao što su privredne komore i udruženja preduzeća, a ne isključivo državni organi. Budući da u većini zemalja u našem regionu postoji zakonska obaveza uključivanja u rad privrednih komora mi ih možemo tretirati kvazi-državnim organima. I ove oznake žele kod kupaca u inostranstvu da stvore uverenje da su svi proizvodi koji potiču iz jedne zemlje ili regiona, koji tu nacionalnu oznaku koriste, veoma kvalitetni. Oznake se stavljaju samo na odabrane nacionalne proizvode koji ispune stroge kriterijume kvaliteta, inače se ceo program kompromituje jednim nekvalitetnim proizvodom i potrošači gube poverenje u određenu oznaku kvaliteta. Oznake osim napisanog teksta sadrže i određene simbole. U nekim zemljama znak kvaliteta se dodeljuje i uslugama.

Primeri takvih oznaka na proizvodima su austrijska nacionalna oznaka kvaliteta „Austria – Geprüfte Qualität“ ili Švajcarska Q oznaka koja se dodeljuje isključivo uslugama u oblasti turizma. U Srbiji Ministarstvo trgovine i usluga, Privredna komora Srbije i časopis „Privredni pregled“ svake godine dodeljuju nacionalnu oznaku kvaliteta – Najbolje iz Srbije. Proizvodi koji dobiju ovu nagradu mogu da ovaj specijalni žig koriste na svojim proizvodima. Ovakve oznake postoje i u drugim zemljama našeg regiona. U Crnoj Gori nacionalnu oznaku kvaliteta – „Dobro iz Crne Gore“, dodeljuje Privredna komora Crne Gore, dok se u Hrvatskoj dodeljuje nacionalna oznaka kvaliteta – „Hrvatska kvaliteta“, ali i nacionalna oznaka porekla – „Izvorno hrvatsko“, obe od strane Gospodarske komore Hrvatske.

U oblasti instrumenata promocije spoljne trgovine i lokalni organi vlasti daju svoj doprinos. Poznata je praksa da se promoviraju proizvodi iz pojedinih regiona u razvijenim zemljama, prepoznatljiva su penušava vina iz Šampanje, vina iz Bretanje. Na primer, u Nemačkoj osim nacionalne oznake kvaliteta i savezna država Bavarska ima svoju lokalnu oznaku kvaliteta.

I u Srbiji je Autonomna pokrajna Vojvodina uvela lokalnu oznaku kvaliteta – Najbolje iz Vojvodine. Pokrajnski sekretarijat za privredu AP Vojvodine i Savet za standardizaciju i zaštitu intelektualne svojine su zadužene za dodeljivanje ove oznake.<sup>2</sup> Ova oznaka se dodeljuje proizvodima koji ispune stroge kriterijume kvaliteta u oblastima – voća i povrća i prerade, mleka i mlečnih proizvoda, mesa i mesnih prerađevina, mlinско-pekarskih proizvoda, konditorskih proizvoda i meda (Bjelić 2011, str. 49-56).

<sup>2</sup> Odluka o ustanovljavanju znaka „Najbolje iz Vojvodine“ Službeni list AP Vojvodine br. 25/04, br.10/05, br. 19/05 i br. 12/2008.

SLIKA 3: Primeri nacionalnih oznaka kvaliteta proizvoda i usluga



SLIKA 4: Oznaka kvaliteta regiona Vojvodine



IZVOR: Internet, <http://www.spriv.vojvodina.gov.rs>

### 3. INSTITUCIONALIZACIJA PROMOCIJE SPOLJNE TRGOVINE

U cilju unapređenja izvoza primenom marketinških instrumenata zemlje osnivaju *nacionalne agencije za promociju izvoza* (engl. Export Promotion Organizations) koje su glavne institucije u državi zadužene za koordinaciju nacionalnih programa unapređenja izvoza. Svaka zemlja u okviru svoje spoljnotrgovinske politike treba da razradi i strategiju promocije izvoza, gde će predvideti odgovornost pojedinih državnih organa za ovu aktivnost i propisati konkretne mere izvozne promocije. Centralni organi u ovoj oblasti su upravo nacionalne agencije za promociju izvoza koje obavljaju sledeće osnovne funkcije (Giovannucci, 2004, str. 2):

1. identifikacija potencijalnih tržišta i proizvoda;
2. pružanje usluga trgovinskog informisanja;
3. specijalizovane usluge podrške izvoznicima;
4. promotivne aktivnosti u inostranstvu.

U mnogim zemljama nacionalne agencije za promociju izvoza (trgovine) se bave i promocijom investicija. Budući da mnogim zemljama u razvoju nedostaje kapital za razvoj, a budući da su ujedno i visoko zadužene zemlje, one nastoje da privuku strane direktne investicije koje ne opterećuju njihov platni bilans, a obezbeđuju veću zaposlenost i veći izvoz.

Danas gotovo da nema nacionalne privrede u svetu koja nema osnovanu nacionalnu agenciju za promociju izvoza, mada u nekim krajnje nerazvijenim privredama ove aktivnosti obavljaju posebna odeljenja u ministarstvu spoljne trgovine ili sličnim državnim organima i drugim državnim agencijama.

U Srbiji je osnovana Agencija za strana ulaganja i promociju izvoza Republike Srbije (SIEPA). Ova agencija je ipak fokus stavila na privlačenje stranih direktnih investicija, kroz promociju Srbije kao idealne investicione destinacije i davanjem finansijskih stimulacija investitorima za ulaganje u Srbiju, dok je promocija izvoza u drugom planu. I na lokalnom nivou, u pokrajni Vojvodini, postoje organi koji se bave promocijom izvoza, kao što je Fond za podršku promociji izvoza Vojvodine i Fond za promociju izvoza poljoprivrednih proizvoda.

Jedan od glavnih instrumenata koje nacionalne agencije koriste u cilju promocije izvoza i osvajanja stranih tržišta je finansijska podrška nastupu domaćih preduzeća na stranim sajmovima, kako bi se olakšalo uspostavljanje poslovnih kontakata sa stranim preduzećima i povećao izvoz ovih preduzeća na stranim tržištima.

TABELA 1: Primeri nacionalnih agencija za promociju izvoza u svetu

Zemlja	Naziv nacionalne agencije za promociju izvoza
Velika Britanija	UK Trade & Investment
Japan	Japan External Trade Organization (JETRO)
Nemačka	Deutsche Gesellschaft für Technische - PROTRADE
Kina	China Council for the Promotion of International Trade (CCPIT)
Hong Kong	Hong Kong Trade Development Council
Brazil	Agencia de Promoç o de Exportaç ões e Investimentos (APEX Brazil)
Maroko	Centre marocain de promotion des exportations (CMPE)
Uganda	Uganda Export Promotion Board Information Section
Čile	Dirección de Promoción de Exportaciones (PROCHILE)
Nikaragva	Comisión Nacional de Promoción de Exportaciones (CNPE)
Filipini	Philippines Bureau of Export Trade Promotion
Bosna i Hercegovina	Bosnia and Herzegovina Export Promotion Agency (BHEPA)
Hrvatska	Trade and Investment Promotion Agency of Croatia (TIPAC).
Makedonija	Agency for Foreign Investments and Export Promotion of the Republic of Macedonia
Srbija	Serbia Investment and Export Promotion Agency (SIEPA)

IZVOR: International Trade Center (1994) „The World Directory of TPOs and Other Foreign Trade Bodies“ Geneva i dodatak autora za zemlje našeg regiona.

Ali u studiji Svetske banke koja je proučavala uspešnost rada nacionalnih agencija za promociju izvoza (Hogan et al, 2011) je zaključeno da, dok su ove agencije veoma efikasne u vršenju svojih dužnosti u razvijenim zemljama, u zemljama u razvoju nacionalne agencije za promociju nisu uspele da ispune očekivanja i unaprede izvoz tih zemalja. Zbog toga je još značajnija pomoć koju Međunarodni trgovinski centar (engl. International Trade Centre UNCTAD/WTO - ITC) pruža zemljama u razvoju. Ovaj centar je poluautonomna međunarodna organizacija, zajednički osnovana od strane Konferencije UN o trgovini i razvoju (UNCTAD) i WTO, sa ciljem promocije spoljne trgovine zemalja u razvoju, u prvom redu kroz pružanje tržišnih informacija. Vremenom je ITC postao međunarodni centar za koordinaciju rada nacionalnih agencija za promociju izvoza, i pod njegovim okriljem održavaju se Svetske konferencije organizacija za promociju spoljne trgovine (engl. World Conference of Trade Promotion Organizations). Do sada je održano osam ovih međunarodnih konferencija, a poslednja je održana 2010. godine u Meksiko situju.

Prema najnovijim analizama Međunarodni trgovinski centar je u poslednjoj deceniji puno pomogao agencijama za promociju izvoza u zemljama u razvoju da se fokusiraju na promociju izvoza, tako da se sada na jedan uloženi američki dolar u te agencije to vrati kroz povećanje izvoza, i to povećanje po regionima iznosi: 100 USD u regionu Istočne Evrope i Azije, 70 USD u regionu Latinske Amerike i Kariba, 38 USD u regionu Subsaharske Afrike, 5 USD kod razvijenijih zemalja članica OECD, dok region Severne Afrike i Bliskog istoka (arapske zemlje) beleži pad od 53 USD (Lederman et al, 2007, str. 24).

Ima indicija da politika promocije izvoza ima pozitivan uticaj ne samo direktno na izvoz zemlje koja to promovise, već indirektno i na ostale performanse preduzeća u toj zemlji, jel stimuliše inovacije, tehnološki napredak, uvođenje novih proizvoda i značajne promene u organizaciji preduzeća. Autori koji su posmatrali uticaj čileanske agencije za promociju izvoza (PROCHILE) utvrdili su da se poboljšanja registruju na raznim izvoznim tržištima, ali i u pogledu diverzifikacije izvoznog asortimana (Alvarez & Crespi, 2000, str. 240).

Na međunarodnom nivou ne postoji međunarodna organizacija ili udruženje koje okuplja nacionalne

agencije za promociju izvoza u institucionalnoj formi. Ali postoji međunarodna organizacija koja se bavi primenom jednog od instrumenata promocije, izložbi, i to je Biro međunarodnih izložbi (fr. Bureau International des Expositions – BIE; engl. Bureau of International Expositions). Ova organizacija je osnovana u novembru 1928. godine usvajanjem međunarodne konvencije u Parizu sa ciljem koordinacije organizovanja svetskih izložbi, radi nadgledanja odabira gradova za izložbe i radi pospešivanja saradnje zemalja članica u pogledu organizacije izložbi. Ona danas broji 113 zemalja članica a njeno sedište je u Parizu.

## ZAKLJUČAK

Budući da su zemlje danas ograničene u primeni regulatornih instrumenata spoljnotrgovinske politike, kao što su carine i necarinske barijere, one se sve više usmeravaju na instrumente promocije spoljne trgovine. Ovi instrumenti se u svrhu promocije zemlje, preduzeća koja u njoj posluju i njihovih proizvoda koriste na makroekonomskom nivou a ciljana publika su potrošači na inostranim tržištima. Najinteresantiji su sigurno marketinški instrumenti promocije spoljne trgovine, u koje ubrajamo izložbe i nacionalne oznake porekla i kvaliteta. Oni su veoma popularni jer njihova upotreba nije zabranjena pravilima Svetske trgovinske organizacije. Iako su neke studije u prošlosti pokazivale da državni organi koji su osnovani da koordiniraju primenu ovih instrumenata, u obliku agencija za promovisanje izvoza, nisu bile uspešne u prošlosti u zemljama u razvoju, njihova učinkovitost je naglo porasla i poslednje studije pokazuju da one imaju veliki značaj u pospešivanju izvoza.

Danas kada je ograničena upotreba regulatornih instrumenata spoljnotrgovinske politike zemlje se ne mogu lišiti upotrebe promotivnih instrumenata u spoljnoj trgovini. U Srbiji primena ovih instrumenata od strane državnih organa je još uvek ograničena, iako ministarstva sarađuju sa privrednim udruženjima u primeni oznaka porekla. Srbija raspolaže kvalitetnim proizvodima koji još nišu našli svoje mesto na svetskom tržištu. Domaćim preduzećima je neophodna pomoć države, ne samo finansijska za promociju izvoza, već i pomoć u oblasti marketinškog nastupa na stranim tržištima.

## Reference

1. Alvarez, R. E., Gustavo Crespi T. (2000) „Exporter Performance and Promotion Instruments: Chilean Empirical Evidence“, *Estudios de Economia*, Vol. 27, No. 2; Diciembre 2000, pp. 225-241.
2. Bjelić, P. (2011), *Međunarodna trgovina*, treće izmenjeno i dopunjeno izdanje, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd.
3. Bjelić, P. (2011) „Spoljnotrgovinska politika Srbije“ u: Valentina Ivanić (urednik) *Strategija unapređenja izvoza AP Vojvodine: 2011-2015*, Vojvodina CESS, Novi Sad, str. 49-56.
4. Giovannucci, D. (2004) „National Trade Promotion Organizations: Their Role and Functions“ in: Daniele Giovannucci, editor, *A Guide to Developing Agricultural Markets And Agro-Enterprises*, World Bank, Washington D.C.
5. Hogan, P., Keesing, D. and Singer, A. (2001), *The Role of Support Services In Expanding Manufactured Exports in Developing Countries*, Economic Development Institute, World Bank.
6. International Trade Center (1994), *The World Directory of TPOs and Other Foreign Trade Bodies*, Geneva.
7. Kotler, P., Jatusripitak, S. and Maesincee, S. (1997) *The Marketing of Nations: A Strategic Approach to Building National Wealth*, Free Press.
8. Kotler, P., Gertner, D. (2002) „Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective“ *Brand Management*, Vol. 9, No. 4-5, April 2002, pp. 249-261.
9. Kovačević, M. (2002) *Međunarodna trgovina*, Ekonomski fakultet, Beograd.
10. Lederman, D., Olarreaga, M., Payton, L. (2007) *Export Promotion Agencies: What Works and What Doesn't*, World Bank, Washington DC.
11. Službeni list AP Vojvodine br. 25/04, br.10/05, br. 19/05 i br. 12/2008.
12. Internet strana Sekretarijata za privredu Vojvodine, Internet, <http://www.spriv.vojvodina.gov.rs>.
13. Internet strana Švajcarskog zavoda za intelektualnu svojinu, Internet, <https://www.ige.ch/en/legal-info/legal-areas/made-in-switzerland.html>. pristupljeno 10.11.2011.
14. Internet strana Fotofast, Internet, <http://www.fotofast.ch/>

## Summary

### Marketing Instruments of Foreign Trade Promotion

Predrag Bjelić

Instruments of promotion as a part of marketing mix are usually associated with companies but more and more countries use this instrument in order to boost their exports. These foreign trade promotion instruments are now popular in many countries in the world since their use is not opposed to any World Trade Organization rules. Marketing instruments of trade promotions are the most important. They include National Exhibitions and National labels of origin and quality.

In order to coordinate the application of these instruments countries have established national bodies for trade promotion. Many studies in the past had argued that national Agencies established to promote export did not had any

real success, but recent studies indicate that they could have a significant impact on country export promotion. The result of this rise in impact of national export promotion agencies is due to international effort spearheaded by International Trade Center.

The aim of this paper is to point out types and methods of marketing instruments application in trade promotion and to present the effectiveness of these instruments applications.

**KEY WORDS:** Instruments of foreign trade promotion, export promotion, export promotion agencies, exhibitions, national quality marks.

#### Kontakt:

**Dr Predrag Bjelić**  
vanredni profesor

Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu  
e-mail: [bjelic@ekof.bg.ac.rs](mailto:bjelic@ekof.bg.ac.rs)



## Uticaj makroekonomskih kretanja na tržište kulture

Preporuke za unapređenje marketinškog nastupa

Milica Kočović

### 1. UVOD

Stanje tržišta kulture u Srbiji uslovljeno je određenim makroekonomskim prilikama koje predstavljaju razvojni i sistemski okvir za njegovo funkcionisanje. Savremena makroekonomska kretanja u Srbiji rezultat su višegodišnjeg delovanja loše vođene politike, ratova, sankcija, zakasnele tranzicije, problematične privatizacije. Kriza u kojoj se Srbija nalazi, posledica je i negativnih uticaja globalne ekonomske krize, koja se prelila i na našu zemlju, i, razotkrivši unutrašnje ekonomske slabosti, dovela do opšte ekonomske nesigurnosti praćene socijalnim nezadovoljstvom.

Ovakva ekonomska situacija imala je drastične negativne posledice u oblasti kulture. Imajući u vidu značaj kulture za naš nacionalni identitet, za duhovne vrednosne kategorije koje su vekovima stvarane na našim prostorima jasno je da materijalno osiromašenje u kulturi ima za posledicu duhovno osiromašenje nacije koje, ako se ovakav odnos države prema institucijama kulture nastavi, može imati veoma loše posledice po našu budućnost. Efekti tog uticaja biće analizirani u ovom radu, čiji je predmet analize uticaj ekonomskih kretanja na stanje na tržištu kulture, prvenstveno na primeru odabranih razvijenih zemalja. Cilj je da se na osnovu toga izvedu određene pouke, potencijalno korisne za razrešenje nepovoljne situacije u kojoj se nalazi tržište kulture u Srbiji.

Stručna literatura obiluje teorijskim i empirijskim radovima posvećenim uticaju kulture i kulturnih vrednosti na ekonomski razvoj zemlje. Studije ekonomskih efekata kulture i umetnosti predstavljaju instrument planiranja kulturnog razvoja i stimulisanja javnog finansiranja aktivnosti kulturnih institucija. Među ključnim kulturnim faktorima koji determinišu ekonomske performanse izdvajaju se zaposlenost i prihodi samog sektora kulture, elementi kulturne baštine posmatrani u svojstvu realne imovine, kao i kulturni turizam. (Herrero et al., 2006). Kad je reč o kulturnom turizmu, posebno je značajan uticaj nivoa razvijenosti kulture i kulturnih institucija jedne nacije na kreiranje njenog imidža u inostranstvu, te potencijale za privlačenje stranih turista.

Myerscough (1998) je dokazao da direktni izdaci na sektor umetnosti i kulture podstiču potrošnju u drugim sektorima, čime se doprinosi celokupnom ekonomskom i društvenom razvoju zemlje. Primena odgovarajućih ekonometrijskih tehnika na primeru izabranih zemalja pokazuje da uključenje kulturnih varijabli povećava moć standardnog modela ekonomskog rasta. (Granato et al., 1996)

**Apstrakt:** Predmet analize ovog rada je uticaj makroekonomskog okruženja na nivo razvijenosti tržišta kulture u nekoj zemlji. U radu je objašnjen uticaj ekonomske krize na pojedine segmente kulture u izabranim razvijenim zemljama. Takođe su analizirani problemi funkcionisanja tržišta kulture u Srbiji, manifestovani, pre svega, kroz smanjenje tražnje za proizvodima i uslugama kulture. Posebna pažnja posvećena je marketinškim aktivnostima u cilju unapređenja tržišnog nastupa institucija kulture u Srbiji.

**Ključne reči:** kulturne institucije, makroekonomsko okruženje, tržište kulture, marketing u kulturi

Sa druge strane, relativno su ređi naučni radovi koji se bave problematikom suprotnog, tj. uticaja ekonomskih kretanja na oblast kulture. Ukoliko je moguće dokazati da postoji povratna sprega kulture i ekonomije, razmatranja pozitivnih ekonomskih efekata kulturnog razvoja gube svrsishodnost u nepovoljnim ekonomskim uslovima. Logično polazište izučavanja uticaja ekonomske na kulturnu sferu jesu finansijski izvori kulturnih institucija.

Razlike u načinu definisanja i razvrstavanja kategorija izdataka za kulturu značajno otežavaju sprovođenje njihove komparativne analize između zemalja. Većina prethodno sprovedenih istraživanja u okviru kojih je vršeno poređenje ovih izdataka na internacionalnom nivou pod pojmovima kulture i umetnosti podrazumeva: muzeje i galerije, pozorišta, vizuelne umetnosti, festivale, podršku promociji i kreaciji literature i podršku filmskoj produkciji. Primetno je da se iz objašnjenja finansiranja kulture uglavnom izostavljaju izdaci za biblioteke, arhive, kulturnu baštinu, profesionalno usavršavanje u oblasti umetnosti, kapitalne investicije (npr. izgradnja novog pozorišta) i indirektno finansiranje putem poreskih olakšica. (Galloway, 2000, str. 7-9)

Koncept kulture koji je UNESCO definisao u svrhe međunarodne uporedivosti ekonomskih statistika obuhvata devet kategorija: kulturna baština, štampani materijali i literatura, muzika, pozorišna umetnost, audio mediji, audio-vizuelni mediji, društvene aktivnosti, sportovi/igre i okruženje/priroda. (Haydon, 2000) Uporedo sa autorima koji opravdavaju postojanje različitih definicija sektora kulture u skladu sa različitim ciljevima istraživača i kreatora politike (O'Connor, 1998), postoje i oni koji se zalažu za uspostavljanje opšte prihvaćene definicije kojom bi se prevazišli problemi nekonzistentnosti merenja. (Shaw, 2000)

Komparativna analiza oblika finansijske podrške kulturi na primeru zemalja Zapadne Evrope, Sjedinjenih Američkih Država i Kanade je ukazala na značajnu disperziju širine domena nacionalnih kulturnih politika između jedinica posmatranja. Njome je pokazano da pored centralne vlasti, veoma važnu ulogu u finansiranju kulturnih institucija imaju lokalni i regionalni organi vlasti. Takođe, potkrepljena je tvrdnja da se uticaj države na novčane tokove u oblasti kulture manifestuje ne samo putem direktnih subvencija, već i indirektno, prvenstveno kroz odgovarajuće poreske olakšice. (Schuster, 1985)

Učešće izdataka za kulturu u ukupnoj javnoj potrošnji se u istraživanjima objašnjava veličinom populacije zemlje, ali i naglašenom ulogom političkog faktora pri određivanju prioriteta finansiranja. (Ei-

narsson, 2008) budžeti države i organa lokalne samouprave predstavljaju značajan, ali svakako ne i jedini izvor finansiranja kulturnih institucija. Samim tim, uticaj ekonomskih kretanja na kulturni razvoj može biti posmatran i u širem kontekstu, uzimajući u obzir u opštem slučaju, varijable poput zaposlenosti, zarada, nacionalnog dohotka po stanovniku i slično. Aktuelna svetska ekonomska kriza je upravo intenzivirala istraživanja ove problematike u makroekonomskom ambijentu. (Madden, 2009) Imajući u vidu globalnu aktuelnost teme perspektiva kulturnog razvoja u nepovoljnim ekonomskim uslovima, od interesa je ispitati da li je i u kojoj meri višegodišnja ekonomska situacija imala odraza u oblasti kulture i umetnosti u Srbiji. Pored toga, u novonastalim uslovima ekonomske krize i najrazvijenije zemlje sveta poznate po najvećem nivou ulaganja u kulturu i kulturne institucije prinuđene da smanjuju ove fondove. Stoga, potrebno je razmotriti alternativne načine finansiranja institucija kulture koji se najvećim delom oslanjaju na prihvatanje tržišnog poslovanja uz uvažavanje marketinškog načina razmišljanja (Hausmann, 2007).

## 2. UTICAJ EKONOMSKIH KRETANJA NA KULTURU U RAZVIJENIM ZEMLJAMA

Moguće je izdvojiti više područja delovanja ekonomske situacije na oblast kulture u jednoj zemlji. Direktni uticaj nepovoljnih ekonomskih kretanja se prvenstveno reflektuje kroz smanjenje prihoda kulturnih institucija. Izvori prihoda ovih institucija vezuju se za sopstvenu zaradu, ali značajnim delom i za prilive koji potiču od državnih organa i agencija, privrednog sektora, fizičkih lica i zadužbina i fondacija.

Insistiranje na sopstvenim izvorima finansiranja kulture uvodi termin tržište kulture koji izaziva i pozitivne i negativne reakcije. Prema nekim shvatanjima, uvođenjem tržišta kulture pretila opasnost da se zanemare interesi umetnika, umetnosti, kulture, pred jednim jedinim ciljem da se ostvari novac. Takođe, veoma je teško vrednovati umetnička dela. Sa druge strane, kao što je već napomenuto, finansijska kriza je uticala na značajno smanjenje iznosa sredstava javnog finansiranja kulture ugrožavajući opstanak mnogih njenih segmenata. Zbog toga, sve su glasnija i drugačija shvatanja prema kojima u takvoj situaciji itekako ima mesta uvođenju tržišta kulture i prihvatanju marketinških principa u kulturi.

U većini zemalja Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD) je već tokom '90-ih godina zabeležen silazni trend u pogledu javnog finansiranja

kulture i umetnosti. Takav trend je posebno došao do izražaja u Sjedinjenim Američkim Državama, nasuprot Nemačkoj i Irskoj u kojima su izdaci za kulturne namene u istom periodu značajno povećani. Ipak, tumačenje podataka o nacionalnoj potrošnji u oblasti kulture je neraskidivo povezano sa širim društveno-ekonomskim i političkim uređenjem zemlje na koju se oni odnose.

Na primer, činjenica da su u 2000. godini procenjeni javni rashodi za kulturu iznosili 85 dolara po stanovniku u Nemačkoj i svega 6 dolara po stanovniku u Sjedinjenim Američkim Državama objašnjava se različitim odnosom učešća privatnog i javnog sektora u ekonomijama dveju zemalja. (National Endowment for the Arts, 2000, str. 1)

Javni izvori finansiranja kulturnih institucija i dešavanja su u nepovoljnim ekonomskim uslovima ugroženi po dva osnova. Kao prvo, nadležna ministarstva za kulturu sve učestalije ograničavaju subvencije za kulturu. Kao drugo, niži, lokalni organi vlasti redukuju iznos sredstava namenjen finansiranju svoje kulturne politike, čime se dodatno opterećuju budžeti institucija za kulturu. U uslovima otežanog rešavanja egzistencijalnih pitanja značajnog dela populacije, argumenti u prilog javnog finansiranja oblasti kulture imaju veoma slabu potporu.

Suočene sa aktuelnom ekonomskom krizom, većina evropskih zemalja se odlučuje na smanjenje izdavanja sredstava iz državnog budžeta za kulturne svrhe. Tokom 2010. godine, ovakva smanjenja su sprovedena, između ostalog, u Estoniji (smanjenje budžeta od 9% usledilo je nakon značajnog povećanja stope poreza na dodatu vrednost u 2009. godini, koje se dovodi u vezu sa padom stope posećivanja muzeja za oko 30%), Belgiji (4,4 miliona evra je «zamrznuto», uz trenutnu nemogućnost daljeg odobravanja subvencija), Nemačkoj (pojedine savezne države su smanjile svoje izdatke, prvenstveno za filmsku umetnost za oko 15%), Španiji i Portugaliji. (SICA Dutch Centre for International Cultural Activities, 2010, str. 1-2)

U Velikoj Britaniji se gotovo sve oblasti kulture i umetnosti suočavaju sa opasnošću finansijske neodrživosti. Interesantno je da su do sada sprovedena smanjivanja izdataka relativno više pogodila umetnost u odnosu na oblasti sporta i medija. Praktično, sve je više pristalica stanovišta prema kome bi celokupan sektor kulture u ovoj zemlji trebao biti prepušten isključivo tržišnom načinu finansiranja (SICA Dutch Centre for International Cultural Activities, 2010, str. 4).

Različiti segmenti kulture nisu podjednako pogođeni ograničavanjem i redukovanjem finansijskih izdataka države. U Holandiji, na primer, tokom 2010.

godine sprovedeno je smanjenje državnog budžeta za kulturu od 20% (oko 200 miliona evra). Pri tome, najveći deo ovog smanjenja odnosi se na žive umetnosti, dok je u oblastima kulturnog nasleđa i amaterskih umetnosti zadržan najveći deo prethodno pripadajućih sredstava iz javnih izvora.

Sa druge strane, kako bi redukovala sopstvena izdavanja za kulturu, Švedska se odlučila za nešto drugačiji pristup rešavanju problema smanjene mogućnosti finansiranja kulture, u poređenju sa većinom drugih evropskih zemalja. Naime, dok su manji gradovi imali smanjenje na regionalnom, ali čak i na nivou većih gradova, je ostvareno povećanje budžeta za kulturu. Time je prepoznata inovativna uloga kulture i kreativnih industrija, ali na uštrb tradicionalnih oblika umetnosti koji su prethodno preovlađivali.

Slična tendencija je prisutna u Norveškoj, gde je državni budžet za kulturu upravo povećan tokom 2010. godine. Ipak, i dalje ostaje prisutan problem obezbeđenja subvencija koje potiču iz privrednog sektora (SICA Dutch Centre for International Cultural Activities, 2010, str. 3)

Sa problemom otežanog finansiranja oblasti kulture suočene su i zemlje u našem okruženju. Prema podacima Instituta za međunarodne odnose, javna izdavanja za kulturu u Hrvatskoj beleže drastičan pad u apsolutnom smislu sa 20 miliona evra u 2008. na svega 8 miliona evra u 2010. godini. Najveći deo raspoloživih sredstava namenjen je održanju infrastrukture, isplati zarada zaposlenih i izmirenju obaveza gradova prema javnim kulturnim institucijama (Institute for International Relations Zagreb).

Promene ponašanja korisnika kulturnih sadržaja, izazvane nepovoljnim ekonomskim ambijentom, mogu imati značajne negativne posledice na finansijski položaj i mogućnosti razvoja kulturnih institucija. Istraživanja pokazuju da su tokom 2008. godine kulturne institucije u Sjedinjenim Američkim Državama zabeležile pad prihoda po osnovu članarina i prodatih ulaznica u iznosu od 5-30%. Ostali oblici prihoda, poput prihoda od izdavanja prostora i komercijalne prodaje su takođe smanjeni za 10-20%. Posebno značajan pad ostvarile su korporativne donacije i sponzorstva (20-50%), dok je smanjenje prihoda koji potiču iz javnih izvora iznosilo 10%, uz očekivanu tendenciju daljeg pada. (Helicon, 2009b, str. 4)

U uslovima smanjenog interesovanja publike, u posebno osetljivoj poziciji se nalaze one organizacije čije pokriće operativnih troškova zavisi od avansne prodaje ulaznica. Pri tome, smanjenje ukunih prihoda od prodaje kulturnih institucija je rezultatna kombinovanog delovanja smanjenja obima prodaje, ali i cena usluga.

**TABELA BR. 1:** Usporedni pregled budžeta kulture za period 2006-2011. godine (u 000 dinara)

Programska delatnost	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Specijalizovane usluge	1558069	880000	1236422	670421	985153	1181759
Subvencije	1621037	551000	945690	332236	385802	378366
Međunarodne članarine	-	-	-	-	23264	12000
Transferi	40000	300000	325201	240600	180000	200000
Dotacije	-	128000	162800	102800	150000	170000

**IZVOR:** Ministarstvo kulture, informisanja i informacionog društva RS (2011) „Informator o radu“, Beograd, str. 71.

Ulaznice za kulturna dešavanja se u teškim ekonomskim uslovima smatraju luksuznim dobrom, zbog čega se javlja potreba za smanjenjem njihove cene.

Pored toga, zaoštavaju se uslovi odobravanja kreditnih linija, dok se institucije koje su već korisnici kredita suočavaju sa problemom dovoljnosti novčanih tokova za redovno izmirenje preuzetih obaveza. Način za ublažavanje negativnog efekta smanjenja prosečnog iznosa donacija na finansijski položaj kulturnih institucija može biti privlačenje što većeg broja pojedinačnih donatora, posredstvom marketinških aktivnosti.

Nepovoljna materijalna situacija se odražava i u domenu sadržaja koji nude kulturne institucije. Smanjenje broja i dužine različitih programa koji one organizuju može biti od značaja za trenutno prevaziženje finansijskih teškoća. Ipak, značajne promene postojećih programa poslovanja u kratkom roku nisu moguće, usled obaveza koje proizilaze iz prethodno ugovorenih aranžmana. Istovremeno, visoki troškovi usporavaju ili čak zaustavljaju razvoj novih programskih sadržaja, ali i iniciraju zaokret ka većoj zastupljenosti popularnih, a manjoj zastupljenosti eksperimentalnih materijala.

Zaposleni u oblasti kulture su posebno pogođeni kriznom ekonomskom situacijom. U cilju ostvarenja materijalnih ušteda, kulturne ustanove su prinuđene ne samo na zaustavljanje daljih zapošljavanja, već i smanjenje zarada, ukidanje, reorganizaciju i konsolidaciju postojećih radnih mesta. Pri tome, istraživanja pokazuju da je najveći broj radnika kulturnih institucija koji bivaju otpušteni u uslovima recesije zaposlen na administrativnim, pa tek zatim na poslovima umetničke ili edukativne prirode (Helicon, 2009a, str. 6).

### 3. UTICAJ EKONOMSKIH KRETANJA NA KULTURU U SRBIJI

Standardni pristup definisanju kulturnog sektora u empirijskim istraživanjima podrazumeva oslanjanje

na raspoložive baze podataka nadležnih statističkih institucija. Shodno metodologiji Zavoda za statistiku Republike Srbije, pojam kulture i kulturnih institucija objedinjuje bioskope, pozorišta, radio i televizijske stanice, arhive, biblioteke, muzeje, izdavačku delatnost, filharmonije i simfonijske orkestre i nepokretna registrovana kulturna dobra. U užem smislu, pod pojmom kulture se podrazumevaju stvaralačke, umetničke i zabavne delatnosti, delatnost biblioteka, arhiva, muzeja, galerija i zbirki.

Kada je reč o finansiranju kulture u Srbiji iz javnih izvora, Zakonom o izmenama i dopunama Zakona o budžetu Republike Srbije za 2010. godinu subvencije za kulturu su predviđene u iznosu od 378 366 hiljada dinara, što je približno 0,0485% ukupnih rashoda i izdataka koji se finansiraju iz budžetskih sredstava. Zakonom o budžetu Republike Srbije u 2011. godini namenjen je isti iznos sredstava za kulturne namene u apsolutnom smislu, ali je njegovo relativno učešće smanjeno na 0,0446%.

Na osnovu uporednog budžeta kulture Ministarstva za finansije RS može se uočiti veoma značajna tendencija pada subvencija u periodu 2006-2011. godine. Među specijalizovanim uslugama, najveći deo sredstava opredeljen je za stvaralaštvo, prvenstveno kinematografiju (35,8%), književnost (19,3%) i međunarodnu saradnju u stvaralaštvu (19,6%).

Pored uloge centralne vlasti u finansiranju kulturnog razvoja, od posebnog interesa je ostvarenje uvida u ulogu lokalne samouprave. U skladu sa svojim političkim, zakonskim i finansijskim autoritetom da upravljaju kulturnim razvojem na svojim teritorijama, gradovi izdvajaju deo svog budžeta za finansiranje ustanova kulture u domenu zarada zaposlenih, investicionih ulaganja, tehničkog opremanja i održavanja, izdvajanja sredstava za kulturne manifestacije i slično. Prema rezultatima analize kulturnih politika na reprezentativnom uzorku gradova Srbije, prosečno procentualno učešće izdataka za kulturu u ukupnom budžetu iznosilo je 8,07% u 2009. godini, dok je isto učešće u 2006. godini iznosilo oko 6,52%. U strukturi

**TABELA BR. 2 :** Prosečne neto zarade zaposlenih u izabranim oblastima u Srbiji u periodu 2000-2011. godine

Godina \ Oblast	Ukupno	Obrazovanje	Zdravstvena i socijalna zaštita	Kulturna delatnost (uže tumačenje)	Kulturna delatnost (šire tumačenje)
2000	2389	2328	2748	2632	2746
2001	5840	5665	6715	6410	6709
2002	9208	9341	10543	10081	10539
2003	11500	12574	13059	13632	13694
2004	14108	14826	15879	15624	16242
2005	17443	18550	18341	18691	18474
2006	21707	22583	22355	22382	22221
2007	27759	28781	30688	28211	27428
2008	32746	34451	34919	33308	33034
2009	31733	35666	36106	35140	31259
2010	34142	35867	36149	36738	33492
2011	36919	37386	37241	36648	34398

**IZVOR:** Pripremljeno prema podacima Republičkog zavoda za statistiku (<http://webrzs.stat.gov.rs>)

**NAPOMENA:** Podaci za 2010. godinu se odnose na prosečnu neto zaradu tokom prvih šest meseci godine.

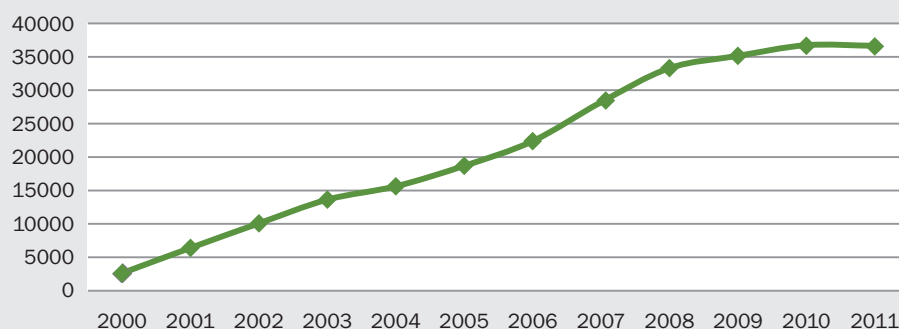
budžeta za kulturu posmatranih gradova dominantno učešće u 2009. godini imaju plate zaposlenih od oko 70% (Zavod za proučavanje kulturnog razvitka RS, 2009, str. 17).

Posmatrano sa ekonomskog aspekta, stanje sektora kulture u nekoj zemlji opisuju, između ostalog, podaci o broju zaposlenih i visini njihovih zarada u tom sektoru. Njima se, uporedo sa podacima o javnim, a zatim privatnim izvorima finansiranja, sektor kulture pozicionira u analizi u odnosu na sektore nacionalne ekonomije. Prema podacima Republičkog zavoda za statistiku, nivo neto zarade u kulturnim delatnostima u Srbiji karakteriše kontinuirani rast tokom prve decenije XXI veka. Posmatrano po pojedinim oblastima unutar kulture, relativno najveći nivo zarada ostvaruje se u izdavačkoj delatnosti. Najniži nivo i najizraženije oscilacije tokom vremena prisutne su u oblasti kine-

matografske i televizijske produkcije, snimanja zvučnih zapisa i izdavanja mizučkih zapisa.

Prosečne godišnje zarade u kulturi u posmatranom periodu su relativno više od ukupnog proseka za sve oblasti koje podležu statističkom praćenju. Od ukupno devetnaest sektora delatnosti u našoj zemlji, delatnosti kulture se, prema podacima iz drugog kvartala 2011. godine, nalaze na jedanaestom mestu prema visini prosečne neto zarade zaposlenih, iza sektora zdravstvene i socijalne zaštite i obrazovanja. Ipak, uočljivo je da, počev od 2008. godine, prosečne neto zarade zaposlenih u oblasti kulture rastu po opadajućoj stopi, što se može smatrati potencijalnim indikatorom njihovog pada u predstojećem periodu.

Ukupan broj zaposlenih u oblastima koje se, u širem smislu, mogu podvesti pod delatnost kulture, relativno je stabilan tokom perioda 2001-2010. godine.

**GRAFIKON BR. 1:** Kretanje prosečne neto zarade u delatnostima kulture u Srbiji u periodu 2000-2011. godine

**IZVOR:** Pripremljeno prema podacima Republičkog zavoda za statistiku (<http://webrzs.stat.gov.rs>)

**TABELA BR. 3:** Broj zaposlenih u pravnim licima i u delatnosti kulture u Srbiji u periodu 2001-2010. godine

Godina	Broj zaposlenih	Ukupan broj zaposlenih u pravnim licima u Srbiji	Broj zaposlenih u delatnosti kulture
2001		1752231	31298
2002		1676831	30325
2003		1611633	30959
2004		1580137	31497
2005		1546471	32191
2006		1471750	30792
2007		1432851	30300
2008		1428457	30811
2009		1396792	31060
2010		1354637	30310

**IZVOR:** Pripremljeno prema podacima Republičkog zavoda za statistiku (<http://webzrs.stat.gov.rs>)

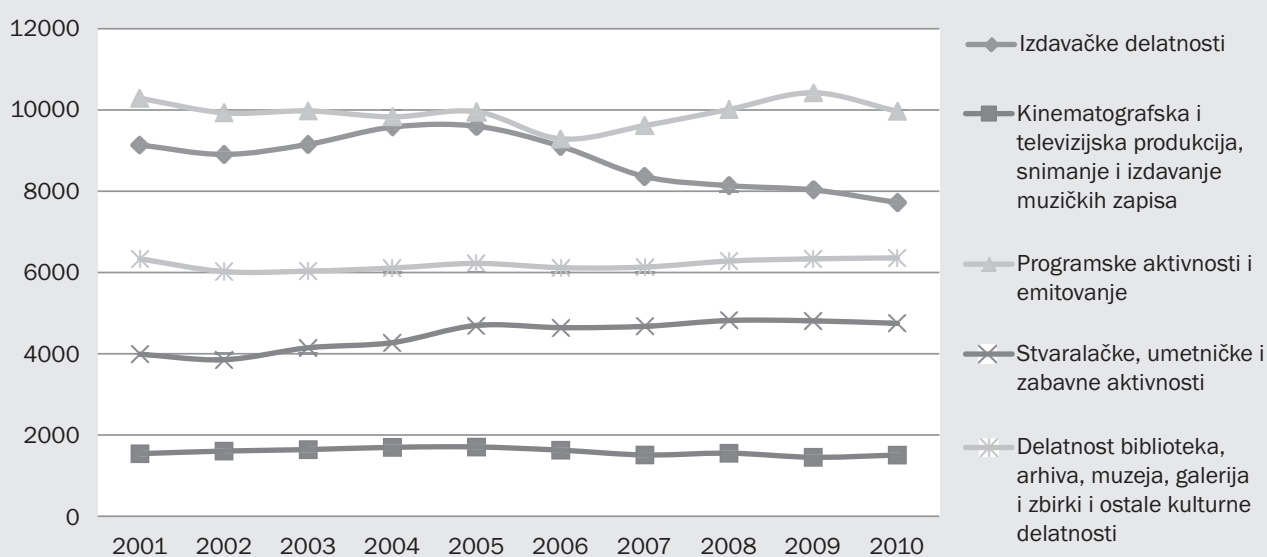
Kako je istovremeno ostvaren značajan pad ukupne zaposlenosti, učešće kulturne delatnosti u broju zaposlenih je poraslo sa 1,7% na početku, na 2,2% na kraju posmatranog perioda.

Posmatrano po pojedinim oblastima delatnosti kulture, relativno najveći broj zaposlenih (oko 32% u proseku) odnosi se na programske aktivnosti i emitovanje. Značajan pad zaposlenosti beleži izdavačaka delatnost, dok je u ostalim oblastima broj zaposlenih relativno stabilan, uz manje oscilacije u toku vremena.

Na osnovu rezultata anketa o ličnoj potrošnji domaćinstava u Srbiji, prosečno učešće izdataka za kul-

turu i rekreaciju je relativno stabilno na nivou od oko 4,8% u periodu 2006-2010. godine.

Pouzdanе zaključke o uticaju makroekonomskih kretanja na razvoj kulture pruža analiza nivoa i trenda kretanja odgovarajućih indikatora, u smislu broja kulturnih institucija po pojedinim oblastima kulture, broja njihovih posetilaca i korisnika, broja organizovanih manifestacija u njima i slično. Ograničenje za sprovođenje sveobuhvatne empirijske analize kvantitativnih pokazatelja kulturnih ustanova u Srbiji predstavlja nedostatak podataka na godišnjoj osnovi u pojedinim oblastima. Usled specifičnih karakteristika,

**GRAFIKON BR. 2:** Kretanje broja zaposlenih u pojedinim oblastima delatnosti kulture u periodu 2001-2010. godine

**IZVOR:** Pripremljeno prema podacima Republičkog zavoda za statistiku (<http://webzrs.stat.gov.rs>)

**TABELA BR. 4:** Struktura lične potrošnje domaćinstava u Srbiji u periodu 2006-2009. godine

Namena/ Procentualno učešće	2006	2007	2008	2009	2010
Hrana	39,0	40,3	41,3	41,2	41,3
Hrana i bezalkoholna pića	4,4	4,8	4,5	4,5	4,4
Alkoholna pića, duvan i narkotici	6,4	5,8	5,7	5,1	4,8
Odeća i obuća	16,1	14,7	15,5	16,1	16,0
Stanovanje, voda, el. energija i gas	4,9	4,8	4,5	4,4	4,4
Oprema za stan i tekuće održavanje	4,1	4,2	4,0	3,7	4,1
Zdravlje	10,6	10,3	9,4	9,0	9,0
Transport	3,2	3,2	3,3	3,7	3,9
Komunikacije	4,8	4,8	4,7	4,9	4,7
Rekreacija i kultura	1,1	1,1	1,0	1,0	0,9
Obrazovanje	1,4	1,8	2,0	2,0	1,9
Restorani i hoteli	4,0	4,2	4,1	4,4	4,6
Ostali lični predmeti i usluge	39,0	40,3	41,3	41,2	41,3

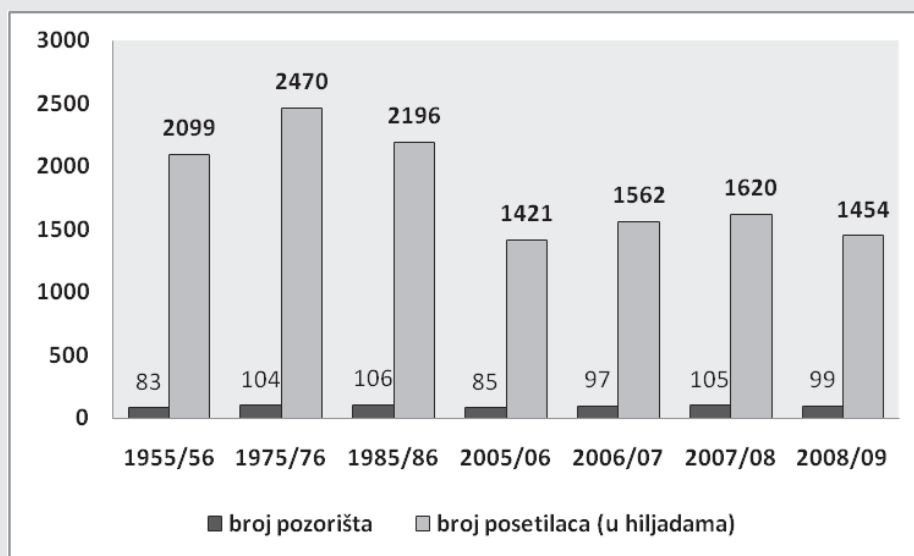
**IZVOR:** Pripremljeno prema podacima Republičkog zavoda za statistiku (<http://webzrs.stat.gov.rs>)

različita je periodika posmatranja i prikupljanja podataka iz različitih oblasti kulture. Naime, godišnjim statističkim izveštajima obuhvaćene su aktivnosti pozorišta, bisokopa i radio i TV stanica u Srbiji, kao i štampe i izdavačke delatnosti. Sa druge strane, podaci o bibliotekama, muzejima, umetničkim galerijama i arhivima se publikuju na trogodišnjoj osnovi (RZS, 2010, str. 416).

Takođe, prisutan je problem međusobne neuporedivosti podataka ne samo između pojedinih oblasti, već i između vremenskih perioda unutar jedne kul-

turne oblasti. Na primer, podaci o broju korisnika i čitalaca fonda biblioteka se do 1980. godine odnose na stvarni broj čitalaca, a od 1983. godine na broj poseta radi uzimanja bibliotečkog materijala. Time se značajno skraćuje vremenski period u okviru kog raspoloživi podaci mogu biti praćeni radi generisanja odgovarajućih zaključaka (RZS, 2009, str. 405).

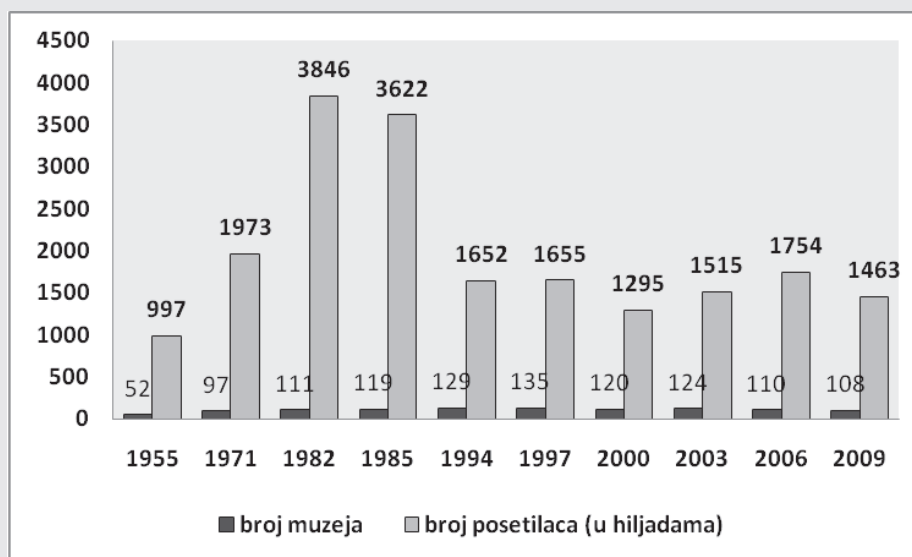
Imajući u vidu navedene metodološke probleme, izabran je ograničeni broj indikatora u funkciji praćenja uticaja ekonomskih kretanja na razvoj kulture u Srbiji. Raspoloživi podaci pokazuju da je broj po-

**GRAFIKON BR. 3:** Kretanje broja pozorišta i broja njihovih posetilaca u Srbiji

**IZVOR:** Pripremljeno prema podacima Republičkog zavoda za statistiku (<http://webzrs.stat.gov.rs>)

**NAPOMENA:** Podacima su obuhvaćena profesionalna, amaterska dečija pozorišta. Počev od pozorišne sezone 2005/06 izostaju podaci za Kosovo i Metohiju

**GRAFIKON BR. 4:** Kretanje broja muzeja i broja njihovih posetilaca u Srbiji



**IZVOR:** Pripremljeno prema podacima Republičkog zavoda za statistiku (<http://webzrs.stat.gov.rs>)

**NAPOMENA:** Počev od 2000. godine izostaju podaci za Kosovo i Metohiju.

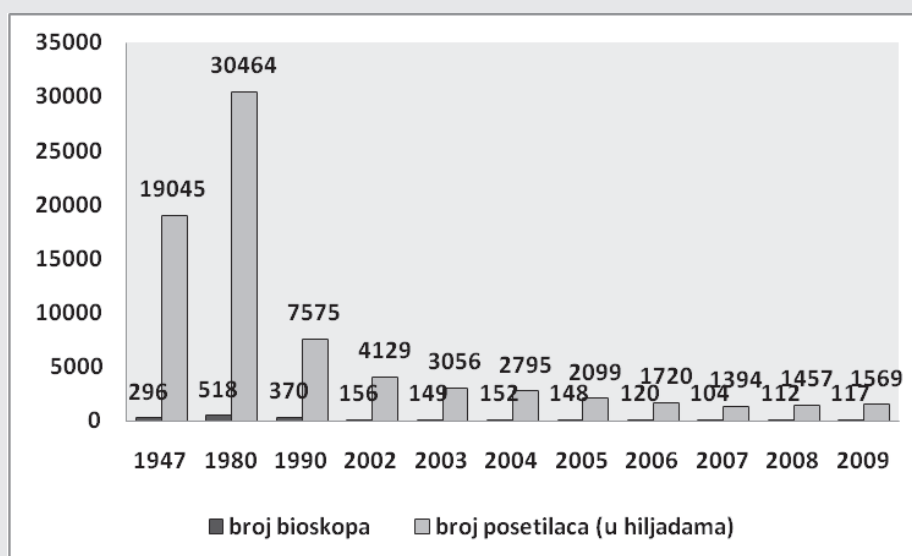
zorišta u Srbiji relativno stabilan u toku vremena. Ipak, broj posetilaca pozorištima je tokom prve decenije XXI veka na značajno nižem nivou u poređenju sa sezonama tokom '50-ih, '80-ih, a naročito '70-ih godina prošlog veka. Drastično smanjenja posećenost pozorišta je svakako jedan od indikatora izmenjenog kulturnog ambijenta u savremenoj etapi razvoja zemlje.

Analiza kretanja vrednosti izabranih pokazatelja brojnosti i posećenosti muzeja u Srbiji u toku vreme-

na upućuje na slične zaključke u pogledu aktuelnog stanja u kulturi. Naime, prema podacima iz 2009. godine, veoma je malo ostupanje u broju muzeja u poređenju sa 1982. godinom. Međutim, broj posetilaca tokom 2009. godine je više nego dvostruko manji u odnosu na početak '80-ih godina prošlog veka.

Zaključci su mnogo nepovoljniji ukoliko se posmatraju odgovarajući indikatori koji se odnose na delatnost bioskopa. Raspoloživi podaci ukazuju na kontinuirani trend pada broja bioskopa u Srbiji. Dok

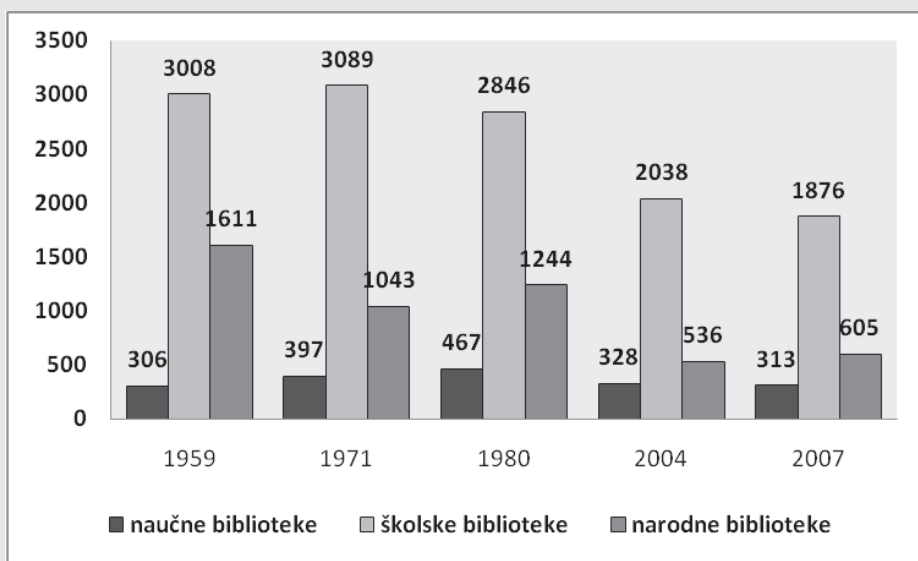
**GRAFIKON BR.5:** Kretanje broja bioskopa i broja njihovih posetilaca u Srbiji



**IZVOR:** Pripremljeno prema podacima Republičkog zavoda za statistiku (<http://webzrs.stat.gov.rs>)

**NAPOMENA:** Počev od 2008. godine, izostaju podaci za Kosovo i Metohiju.

**GRAFIKON BR.6:** Kretanje broja biblioteka u Srbiji



**IZVOR:** Pripremljeno prema podacima Republičkog zavoda za statistiku (<http://webrzs.stat.gov.rs>)

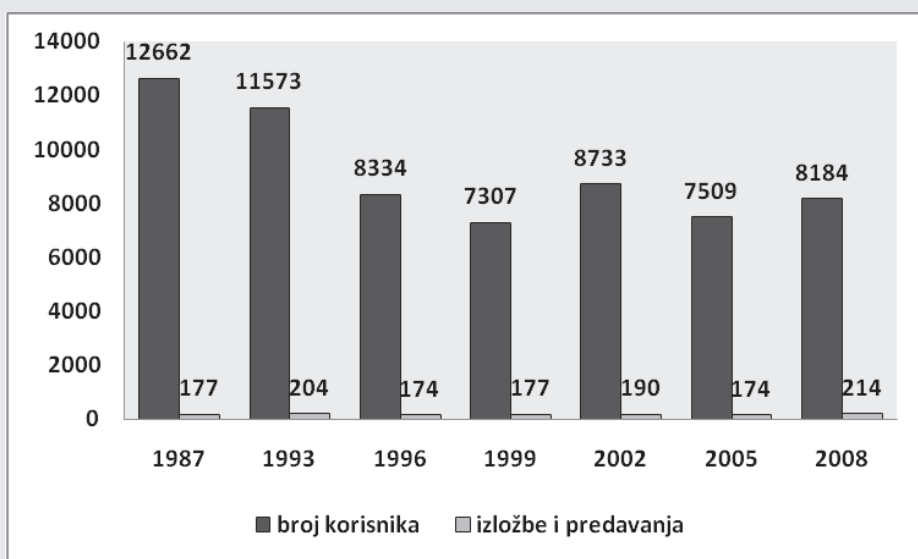
je 1980. godine postojalo 518 bioskopa u zemlji, 2009. godine je ovaj broj sveden na svega 117. Pri tome, pad broja posetilaca u istom vremenskom periodu je zabrinjavajući. Bioskope u Srbiji tokom 2009. godine posetilo je 1569 hiljada ljudi, što je oko devetnaest puta manje u poređenju sa referentnom 1980. godinom.

U uslovima prethodno obrazložene nekonzistentnosti podataka o posećenosti biblioteka, moguće je posmatrati samo kretanje broja biblioteka u toku vremena. Analogno ostalim kulturnim institucijama, uočava se znatno nepovoljnije stanje u odnosu na prošli

period razvoja. Imajući u vidu godine za koje su dostupni podaci, broj naučnih biblioteka u Srbiji bio je najveći 1980. godine (467), broj školskih biblioteka 1971. godine (3089), a broj narodnih biblioteka 1980. godine (1244). Dakle, za svaki od navedenih tipova biblioteka brojno stanje u savremenom periodu zaostaje u odnosu na navedene podatke.

Kada je u pitanju korišćenje arhiva u Srbiji, podaci pokazuju da se obim sadržaja koji oni obezbeđuju povećava, uz manje oscilacije tokom vremena. Uprkos takvoj tendenciji, smanjuje se broj njihovih korisnika u poređenju sa krajem '80-ih i početkom '90-ih godi-

**GRAFIKON BR. 7:** Kretanje broja korisnika, organizovanih izložba i predavanja u arhivima u Srbiji



**IZVOR:** Pripremljeno prema podacima Republičkog zavoda za statistiku (<http://webrzs.stat.gov.rs>)

na. Na primer, arhivi u našoj zemlji su brojali 12622 korisnika 1987. godine, a svega 8184 korisnika oko dve decenije kasnije, tj. 2008. godine.

#### 4. TRŽIŠTE KULTURE I PREPORUKE ZA MARKETINŠKI NASTUP KULTURNIH INSTITUCIJA U SRBIJI

U posmatranom periodu podaci jasno govore o opadanju realne tražnja koja se kvantifikuje brojem posetilaca bioskopa, pozorišta, broja korisnika organizovanih izložbi i drugo. Razlika između potencijalne (svi pojedinci koji imaju svesno izraženu potrebu za konzumiranjem kulturnih proizvoda) i realne tražnje u kulturi predstavlja prostor za marketing akcije. Ove akcije uključuju prvenstveno sprovođenje istraživanja potencijalnih korisnika, prilagođavanje ukupne ponude potrebama, kao i primenu marketinških komunikacija radi povećanja svesnosti i informisanosti potencijalnih korisnika kulturnih proizvoda i usluga.

Problem poslovanja umetničkih ustanova predstavlja „nepostojeće tržište“ tj. nepostojanje publike. Od izuzetno velikog značaja, kako navodi profesorka Šešić bi bilo stvaranje i proširivanje tržišta kulture, posredstvom marketing aktivnosti. Ciljevi marketinških delatnosti u polju kulture su višedimenzionalno korisni. Istraživanjem tržišta kulture, stvara se procena na osnovu koje se formira poslovna politika, oblikuje identitet institucije kulture, formira ponuda. Širenje kulturne javnosti (usmeravanje ka nepublici), obaveštavanje, propagiranje konkretnih institucija, kulturnih projekata ili umetničkih dela, te davanje bitnih sadržajno bogatih informacija o programima (autorima, izvođačima, delu...) putem raznovrsnih oblika animacionih programa, čime se stvara mogućnost da se zainteresovani postepeno pretvore u stalnu publiku.

Stoga, marketing aktivnosti u kulturi treba da budu usmerene na praćenje stanja na tržištu kulture uz istovremeno strateško odlučivanje radi usaglašavanja kulturne ponude sa kulturnim potrebama potencijalnih posetilaca. Osim toga, značajan segment marketinških aktivnosti predstavlja prikazivanje i popularisanje kulturnih vrednosti i umetničkih ostvarenja, te podsticanje kontakta ljudi sa umetnošću i umetničkim delima, a što se najefikasnije može realizovati kroz intenzivniji razvoj sektora za odnose s javnošću u institucijama kulture. Kulturne i umetničke institucije u Srbiji najčešće još uvek nemaju organizovni sektor za marketing pa samim tim nemaju ni ozbiljnija istraživanja sopstvene publike, ali ni sektor za odnose s javnošću koji bi se primarno bavio uspostavljanjem

i održavanjem mnogih formi saradnje sa publikom i drugim značajnim segmentima javnosti (medijska javnost, vlada i vladine institucije, privatni sektor, filantropske institucije).

Marketari bi trebalo da organizuju kvalitativna i kvantitativna istraživanja publike, njenih motiva, kulturnih potreba i ponašanja. Za kreiranje nove marketinške politike institucija kulture nije dovoljno istraživanje publike po pripadnosti različitim društvenim slojevima, po nivou obrazovanja, aktivnosti u slobodnom vremenu. Više od toga, važno je spoznati prave uzroke stvarnog nedostatka kulturne motivisanosti odnosno smanjene motivisanosti za posećivanje kulturnih institucija. Kulturne institucije ne bi trebalo da budu motivisane isključivo ostvarenjem što većih prihoda od prodaje karata, nego da pridobiju pravu publiku kulturnih događaja, koja je u stanju da reaguje i komunicira sa umetničkim delom.

Marketinški planovi i strategije treba da uvažavaju specifičnost svakog segmenta tržišta kulture budući da institucije unutar svakog od njih karakterišu različite vrednosti, interesi, motivacije, životni stilovi postojeće i potencijalne publike. Na primer, novi repertoar pozorišta trebalo bi da bude predstavljen i promovisan na različite načine, putem različitih medija i kanala komunikacije da bi dospelo do različitih segmenata pozorišne publike.

Imajući u vidu da brojni slojevi stanovništva ne predstavljaju deo tržišta kulture osnovni zadatak marketinga kulture i umetnosti je stvaranje i proširivanje tržišta. Animaciona akcija ustanova kulture izaziva interesovanje, ali nije dovoljan podsticaj za kupovinu.

Kampanja oglašavanja u medijima daje ustanovi kulture i njenim proizvodima tržišni legitimitet. U najvećem broju slučajeva koriste se sredstva masovnih komunikacija – radio, televizija i štampa i Internet. Takođe angažuju se stručnjaci za izradu džingla, spota, glas ili banera. Na taj način animacija u kombinaciji sa marketing aktivnostima dovodi do akcije kupovine proizvoda koji ima umetničku vrednost a dostupan je na tržištu.

Marketing u kulturi se često shvata kao rad na imidžu, kao promocija, popularizacija koja će dovesti publiku. Međutim, marketinške akcije moraju učiniti ponudu atraktivnom da bi navele ljude da postanu publika, klijent, potrošač. Pored toga, međutim, odnosi s javnošću kulturnih institucija moraju biti usmereni na izgradnju reputacije kod različitih segmenata javnosti. Cilj kulturne ustanove na taj način jeste usko vezan za prodaju i prihod koji se tom prodajom ostvaruje, ali uz zadovoljenje kulturnih potreba stanovništva i očuvanje kulturnog nasleđa nacije. U uslovima ograničenih

državnih izvora finansiranje kulture takvi ciljevi usko su povezani s pitanjem opstanka kulturne institucije.

Ostvarivanje što većeg samostalnog dohotka ustanova kulture bi smanjivalo zavisnost od finansijera. Porast osećaja autonomnosti u radu, rezultati rada postaju vidljivi kako unutar ustanove, tako i u najširoj javnosti, te istovremeno raste ugled i poboljšava se imidž ustanove kulture. Takođe autonomnost i veće ostvarenje dohotka doprinose samosvesti zaposlenih u ustanovi, jačaju duh ustanove, motivaciju za rad, a to su sve izuzetno važni elementi ljudskih resursa koji mogu uticati na efikasnost i efektivnost rada ustanova kulture u celini (Šešić, 2007, str 247-265). Zbog svega navedenog, jasno je da marketing strategija mora biti deo kulturne strategije države kako bi se efikasno upravljalo kulturnim razvojem društva.

## ZAKLJUČAK

Dugoročno upravljanje kulturnim razvojem društva predstavlja jedan od najsloženijih zadataka Vlade Srbije. Idejni koncepti savremenih kulturnih politika u Srbiji treba da se zasnivaju na uspostavljanju ravnoteže između kreativnosti, tržišne efikasnosti i efektivnosti i zadovoljenja socijalnih i kulturnih potreba društva. To takođe podrazumeva uspostavljanje balansa između zaštite i unapređenja kulturne baštine, podsticanja savremene umetničke produkcije i stvaranja uslova za razvoj dinamičnog i raznovrsnog kulturnog života na ukupnoj teritoriji države. Zato vođenje kulturne politike u Srbiji, kao i u svakoj savremenoj demokratskoj državi utemeljenoj na volji naroda, zahteva vizionarske sposobnosti, ali i znanje o strategijama i instrumentima sa kojima se vizije mogu konkretizovati i ostvariti u skladu sa potrebama društva u celini, kao i posebnih društvenih grupa ( Đukić, 2010, str 401-402).

Iako u nepovoljnim ekonomskim uslovima postoji veoma sužen prostor za finansiranje kulturnih institucija, moguće je identifikovati više mera kojima se ublažavaju problemi nedostatka finansijskih sredstava. U tom smislu, kao mogući predlozi posebno se izdvajaju: intenziviranje saradnje kulturnih institucija, podsticanje projekata zajedničkog marketinga i podele resursa, obezbeđenje povoljnijih uslova kreditnog finansiranja, smanjenje proceduralnih zahteva pri konkurisanju za dodelu materijalnih sredstava i ohrabivanje ovih institucija za pronalaženje rešenja u saradnji sa neprofitnim organizacijama izvan oblasti kulture.

Od posebnog značaja je proaktivan pristup samih institucija, kako u kratkom, tako i u dužem vremenskom horizontu. Pod njim se podrazumevaju višegodišnje projekcije budžeta i potencijalnih finansijskih scenarija, strateško odlučivanje o prioritetima pri korišćenju ograničenih sredstava, ali i kontinuirano informisanje organa upravljanja, zaposlenih i svih stejkholdera organizacije o predstojećim izazovima i alternativama izbora.

Konačno, treba imati u vidu da ekonomski trendovi nisu jedina determinanta savremenih dešavanja u kulturi. Pored promene obrasca finansiranja kulture iz javnih i privatnih izvora, globalno posmatrano, uočljive su demografske, tehnološke, ali i promene u pogledu načina korišćenja slobodnog vremena ljudi. Da bi opstale u uslovima delovanja svih navedenih faktora, i same kulturne institucije su prinuđene da marketing akcijama menjaju i prilagođavaju način svog delovanja. Uvođenjem marketinškog načina razmišljanja, te sprovođenjem marketinških aktivnosti istraživanja, planiranja ponude i primene promotivnih aktivnosti, uz istovremeni razvoj sektora za odnose s javnošću može značajno doprineti ne samo budućem opstanku pojedinih institucija kulture, već i njihovom daljem razvoju.

## Reference

1. Đukić, V. (2010) *Država i Kultura*, Čigoja štampa, Beograd str. 401-402.
2. Einarsson, A. (2008) „The economic impact of public cultural expenditures on creative industries under increasing globalization“, *Bifröst Journal of Social Science*, No. 2, str. 27-46.
3. Galloway S. (2000) *Public Spending on the Arts within the UK*“, *Centre for Cultural Policy Research*, Glasgow (preuzeto 08.08.2011. sa: [http://www.britishtheatreguide.info/news/CCPR%20Arts%Spending%20 Briefing.pdf](http://www.britishtheatreguide.info/news/CCPR%20Arts%Spending%20Briefing.pdf))
4. Granato, J., Inglehart, R., Leblang, D. (1996) „The Effect of Cultural Values on Economic Development: Theory, Hypotheses and some Empirical Tests“, *American Journal of Political Science*, Vol. 40, No.3, str. 607-631
5. Hausmann, A. (2007) „Cultural Tourism: Marketing Challenges and Opportunities for German Cultural Heritage“, *International Journal of Heritage Studies*, Vol. 13 Issue 2, str. 170-184.
6. Haydon, B. (2000) „Cultural Statistics within a Developed Statistics System (Australia and Canada)“,

- World Culture Report*, Highlights, Part Five, UNESCO; Paris (preuzeto 02.09.2011. sa: [http://www.unesco.org/culture/worldreport/html\\_eng/wcrb51.shtml](http://www.unesco.org/culture/worldreport/html_eng/wcrb51.shtml))
7. Helicon (2009a) „Arts and Recession: „The Economic Recession`s Impact on Cultural Organizations in Washington State“, New York (preuzeto 08.08.2011. sa: <http://www.arts.wa.gov/projects/documents/Arts-And-Recession.pdf>)
  8. Helicon (2009b) «The Economic Recession`s Impact on Cultural Organizations in the Puget Sound», New York, (preuzeto 07.09.2011. sa <http://www.heliconcollab.net/files/Puget-Sound-Arts-Environmental-Scan.2009-03-09.pdf>)
  9. Herrero, L.C., Sanz, J.A., Devesa, M., Bedate, A., Barrio, M.J. (2006) „The Economic Impact of Cultural Events – a Case Study of Salamanca 2002, European Capital of Culture“, *European Urban and Regional Studies*, No.13(1), str. 41-57.
  10. Madden, C., (2009) „Global Financial Crisis and Recession: Impact on the Arts“, *D`Art Report No.37*, International Association of Arts Councils and Culture Agencies (IFACCA), Sydney
  11. Ministarstvo kulture, informisanja i informacionog društva RS (2011) *Informator o radu*, Beograd
  12. Myerscough (1988) *The Economic Importance of the Arts in Britain*, Policy Studies Institute, London
  13. National Endowment for the Arts (2000) *International Data on Government Spending on the Arts*, Note No.74, Research Division (preuzeto 08.08.2011. sa: <http://www.nea.gov/research/notes/74.pdf>)
  14. O`Connor, J., (1998) „The Cultural Production Sector in Manchester“, *Research and strategy*, Manchester Institute for Popular Culture, Manchester
  15. Republički zavod za statistiku RS (2009) *Statistički godišnjak Srbije 2009*, Beograd
  16. Republički zavod za statistiku RS (2010) *Statistički godišnjak Srbije 2010*, Beograd
  17. Schuster M.D. (1985) *Supporting the Arts: An International Comparative Study*. Canada, Federal Republic of Germany, France, Italy, Great Britain, Netherlands, Sweden, United States, National Endowment for the Arts, Massachusetts
  18. Shaw, P., (2000), „Measuring the Impact of Culture?“, *Seminar Report, Arts Research Digest*, Issue 20, Arts Research Limited
  19. SICA Dutsh Centre for International Cultural Activities (2010) «The economic crisis and the prospects for art and culture in Europe» (preuzeto 07.09.2011. sa: [http://www.culturalpolicies.net/web/files/83/en/en\\_crisis\\_and\\_prospects\\_for\\_art\\_and\\_culture\\_in\\_europe\\_oct2010.pdf](http://www.culturalpolicies.net/web/files/83/en/en_crisis_and_prospects_for_art_and_culture_in_europe_oct2010.pdf))
  20. Šešić M., (2007) *Kultura menadžment animacija marketing*, Clio, Beograd str. 247-265.
  21. Zakon o budžetu Republike Srbije u 2011. godini, „Sl. glasnik RS“, broj 20/2011
  22. Zakon o izmenama i dopunama Zakona o budžetu Republike Srbije za 2010. godinu, „Sl. glasnik RS“, broj 91/2010
  23. Zavod za proučavanje kulturnog razvitka RS (2009) „Kulturne politike gradova Srbije: Kulturni resursi gradova – uporedni prikaz“, Beograd
  24. <http://webrzs.stat.gov.rs>
  25. <http://www.imo.hr>

## Summary

### Impact of Macroeconomic Environment on the Cultural Market

Milica Kočović

The paper aims at analyzing the impact of macroeconomic environment on the development of cultural market in a particular country. The author explains the influence of economic crisis on certain segments of the cultural market in developed countries. Also, the problems related to functioning of the cultural market in Serbia, apparent pri-

marily in reducing the demand for cultural products and services, are analyzed. Special attention is paid to marketing actions, directed at improvement of market position of cultural institutions in Serbia

**KEY WORDS:** cultural institutions, macroeconomic environment, cultural market, cultural marketing

#### Kontakt:

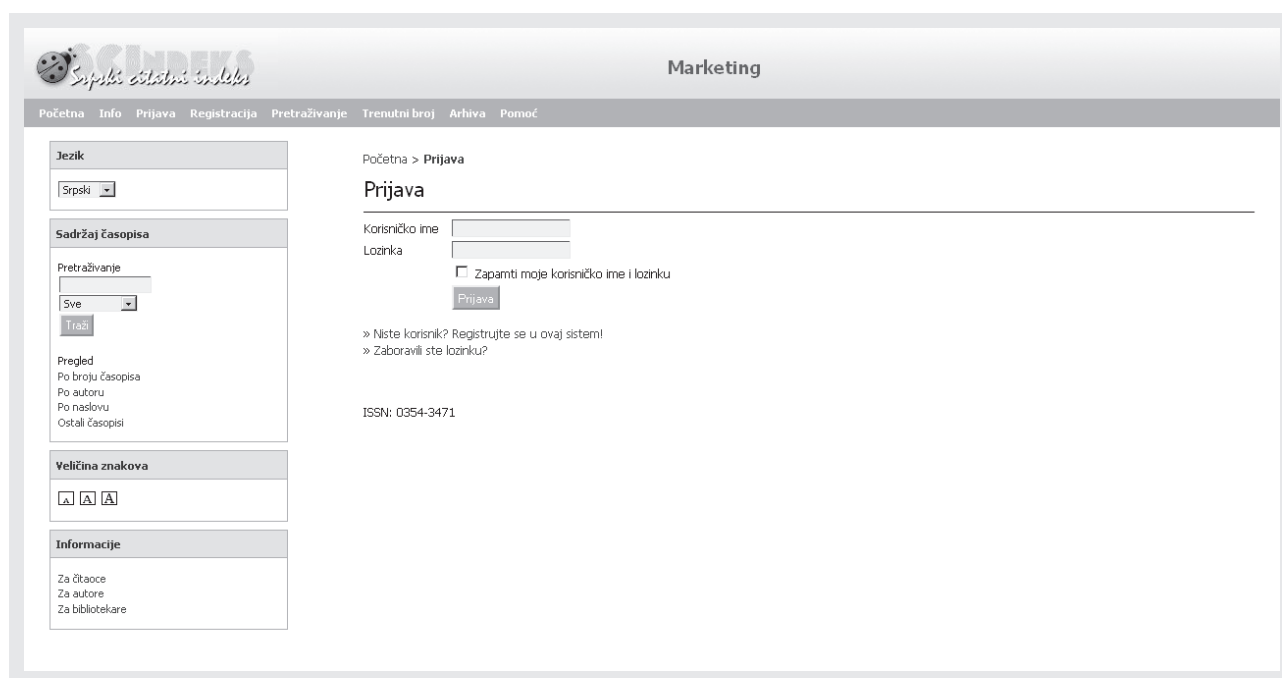
**Kočović Milica**

Diplomirani ekonomista,  
Student doktorskih studija na Fakultetu dramskih umetnosti  
Univerziteta umetnosti u Beogradu





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



Poštovani,

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

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

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

Uredništvo

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

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

Početna > **Prijava**

### Prijava

Korisničko ime

Lozinka

Zapamti moje korisničko ime i lozinku

**Prijava**

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

» Zaboravili ste lozinku?

- b) Na stranici za registraciju:

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

Profil

Jezik obrasca **Srpski**

Korisničko ime\*

---

Profil

Jezik obrasca **English**

Korisničko ime\*

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

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

Registruj se kao

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

Autor: Možete prijaviti priloge za ovaj časopis.

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

**Registracija** **Poništi**

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

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

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

### Prijava

Korisničko ime

Lozinka

Zapamti moje korisničko ime i lozinku

**Prijava**

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

**Korisnik**

Prijavljeni ste kao...

Moji časopisi

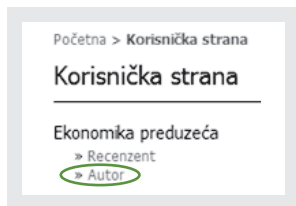
**Moj profil**

**Odjava**

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

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

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



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

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

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

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

**1.korak Započnite s prijavom priloga**

---

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

---

Rubrika časopisa

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

Rubrika\*

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

Uslovi za predaju priloga \*

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

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

Knjige:

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

Članci u časopisima:

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

Radovi u zbornicima sa konferencija:

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

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

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

#### Knjige:

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

#### Članci u časopisima:

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

#### Radovi u zbornicima sa konferencija:

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

#### Internet izvori:

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

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

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

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

2.korak Unesite metapodatke priloga

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

Jezik metapodataka Srpski

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

2.korak Unesite metapodatke priloga

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

Jezik metapodataka English

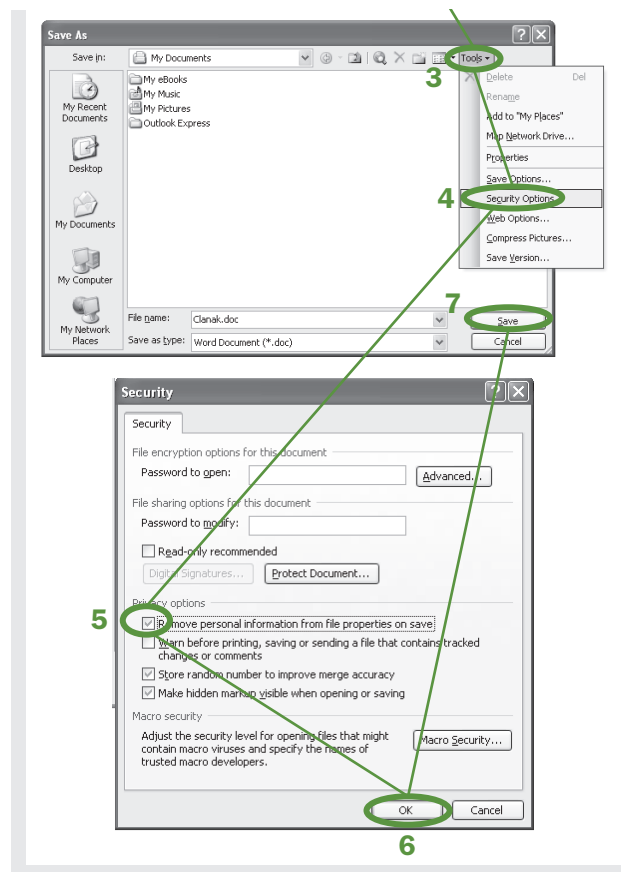
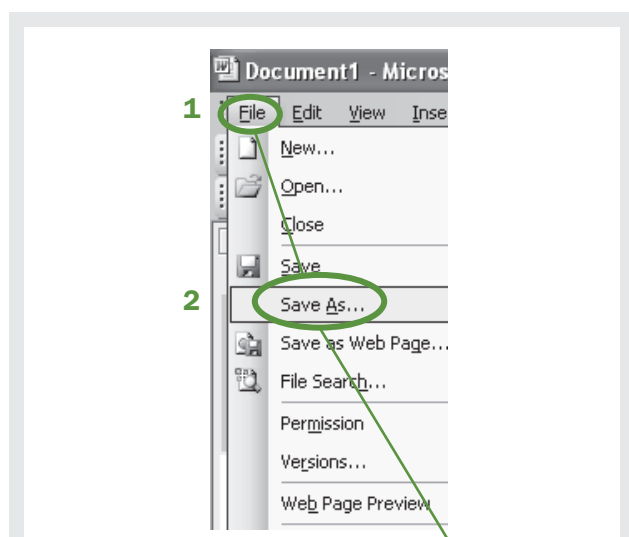
- Pređite na sledeći korak pritiskom na dugme u dnu **Sačuvaj i nastavi**

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

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

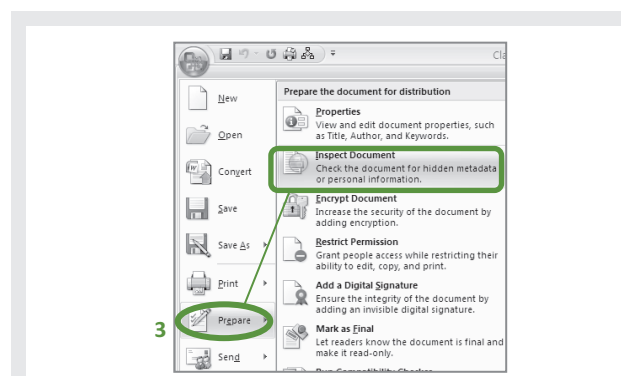
► Za verzije Word zaključno sa 2003:

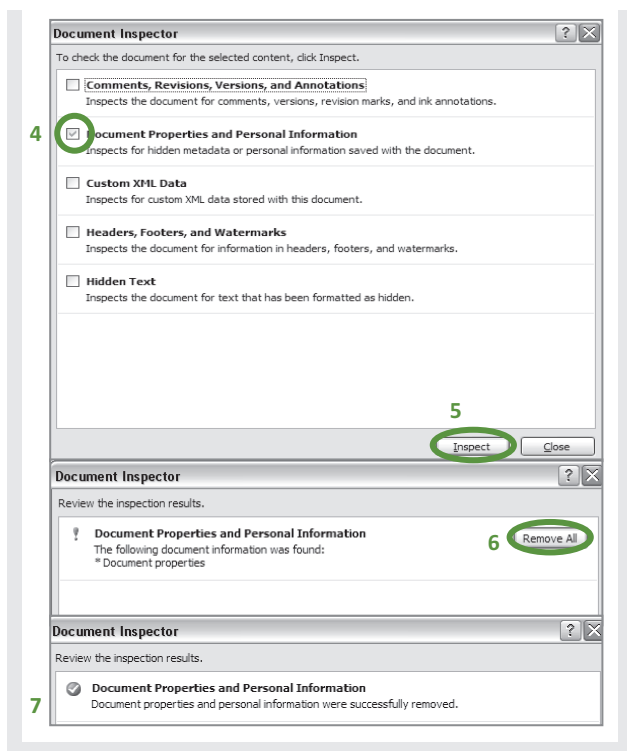
File > Save As > Tools > Security > Remove personal information from file on save > OK > Save



► Za verziju Word2007:

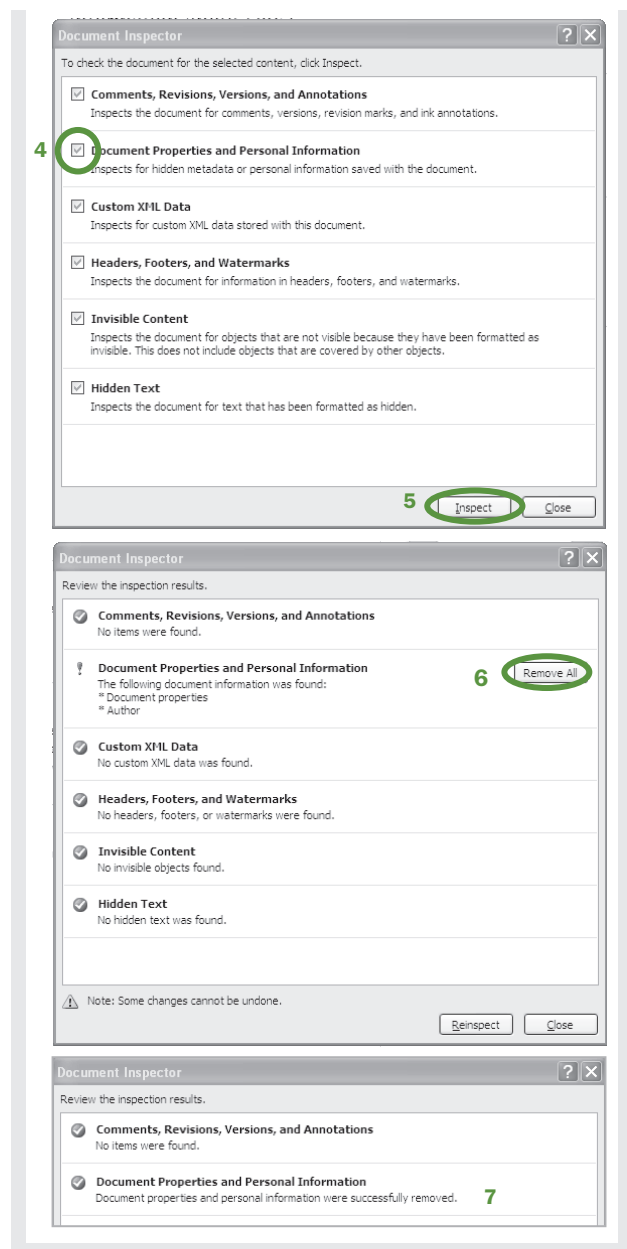
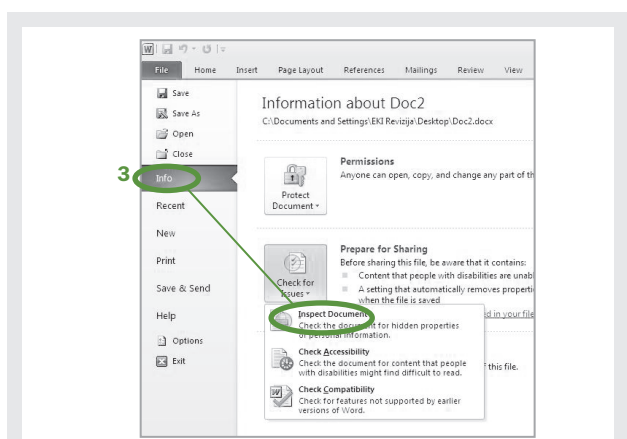
- Kliknite na **Office button** u gornjem levom uglu prozora
- Izaberite opciju **Prepare**, a zatim opciju **Inspect Document**
- Označite **Document Properties and Personal Information**
- Kliknite na dugme **Inspect**
- Kliknite na dugme **Remove All**
- Program će potvrditi brisanje ličnih podataka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





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

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



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

### 3.korak Prilaganje datoteke

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

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

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

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

Datoteka s prilogom

Datoteka još nije priložena.

Postavi datoteku priloga

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

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

Dopunska datoteka

Nema postavljene datoteke.

Postavi datoteku

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

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

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

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

Kratak pregled datoteke	
ID	IZVORNO IME DATOTEKE
86	CLANAK.DOCX

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

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

### 5.korak Potvrdite prijavljivanje priloga

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

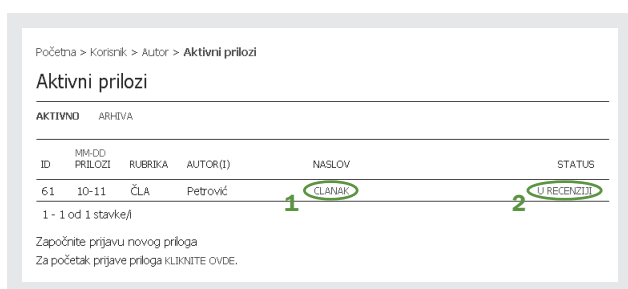
- Klikom na dugme **Dovrši prijavu priloga** završavate postupak i Vaš rad je tog momenta predat Uredništvu.

### 4. POSTUPAK NAKON PREDAJE PRILOGA

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

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

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



## 5. INDEKSIRANJE (ODREĐIVANJE KLJUČNIH REČI)

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

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

Indeksiranje

Ključne reči\*

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

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

	<input type="button" value="Ukloni"/>
--	---------------------------------------

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

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

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

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



\* 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.



