

Časopis za marketing teoriju i praksu  
Quarterly Marketing Journal

# marketing®



**Suzana Salaj, Milan Gašović, Mirjana Čelić**  
MARKETING RESEARCH INTO WINE CONSUMPTION  
DETERMINANTS IN VOJVODINA  
Marketing istraživanje determinanti potrošnje vina u AP Vojvodini

**Suzana Stefanović, Milica Stanković**  
KOMPARATIVNA ANALIZA RAZVOJA FRANŠIZINGA U SRBIJI I SVETU  
Comparative Analysis of the Development of Franchising in Serbia and Worldwide

**Tatjana Rakonjac-Antić**  
UPRAVLJANJE KLJUČNIM RIZICIMA PENZIJSKIH PLANOVA  
SA ASPEKTA NJIHOVIH KORISNIKA  
Management of Key Pension Plan Risks from the User Aspects

**Ksenija Denčić-Mihajlov**  
MARKETING INICIJALNE JAVNE PONUDE AKCIJA  
Marketing of Initial Public Offering

**Sladana Starčević**  
ISTRAŽIVANJE KONCEPTA LIČNOSTI BRENDA U MARKETINGU  
Research of Brand Personality Concept in Marketing

**Aleksandar Jovanović, Marko Mihić i  
Vesna Damnjanović**  
ADAPTACIJA PONUDE NA LOKALNOM TRŽIŠTU -  
STUDIJA SLUČAJA TERRANOVA SRBIJA  
Offer Alternation at Local Market - Case Study Terranova Serbia

Volume 44

Godina / Year 2013

ISSN 0354-3471 (Štampano izd.)

ISSN 2334-8364 (Online)

UDC 339+658

Ulrich ID 1788176

COBISS.SR-ID 749828



9 1770354 1347007

PRVI I PRAVI

OSNOVAN 1937



Univerzitet u Beogradu  
**Ekonomski fakultet**

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



## ČLANCI/PAPERS

<b>Marketing Research into Wine Consumption Determinants in Vojvodina . . . . .</b>	<b>.103</b>
<i>Marketing istraživanje determinanti potrošnje vina u AP Vojvodini</i> Suzana Salai, Milan Gašović, Mirjana Čelić	
<b>Komparativna analiza razvoja franšizinga u Srbiji i svetu . . . . .</b>	<b>.115</b>
<i>Comparative Analysis of the Development of Franchising in Serbia and Worldwide</i> Suzana Stefanović, Milica Stanković	
<b>Upravljanje ključnim rizicima penzijskih planova sa aspekta njihovih korisnika . . . . .</b>	<b>.128</b>
<i>Management of Key Pension Plan Risks from the User Aspects</i> Tatjana Rakonjac-Antić	
<b>Marketing inicijalne javne ponude akcija . . . . .</b>	<b>.137</b>
<i>Marketing of Initial Public Offering</i> Ksenija Denčić-Mihajlov	
<b>Istraživanje koncepta ličnosti brenda u marketingu . . . . .</b>	<b>.149</b>
<i>Research of Brand Personality Concept in Marketing</i> Slađana Starčević	
<b>Adaptacija ponude na lokalnom tržištu – Studija slučaja Terranova Srbija. . . . .</b>	<b>.173</b>
<i>Offer Alternation at Local Market – Case Study Terranova Serbia</i> Aleksandar Jovanović, Marko Mihić i Vesna Damnjanović	
<b>Uputstvo za autore . . . . .</b>	<b>.185</b>
<i>Instructions to Authors</i>	
<b>Tehničko uputstvo za korišćenje sistema e-Ur: Elektronsko uređivanje časopisa . . . . .</b>	<b>.187</b>

# 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 44; Broj/Issue 2;  
Godina/Year 2013  
QMJED 44 (2)

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

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

## GLAVNI I ODGOVORNI UREDNICI (1969-2009)

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

## Editors-in-Chief 1969-2009

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

## IZDAVAČ ČASOPISA/PUBLISHER

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

## SUIZDAVAČ/CO-PUBLISHER

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

## OSNIVAČ ČASOPISA

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

## FOUNDER

## IZDAVAČKI ODBOR

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

## EDITORIAL BOARD

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

## GLAVNI I ODGOVORNI UREDNIK

Dr Ljiljana Stanković

## EDITOR-IN-CHIEF

## REDAKCIJA ČASOPISA

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

## EDITOR BOARD

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

## SEKRETAR

Ms Jelena Čugurović

## JOURNAL ADMINISTRATION

## REDAKCIJA ČASOPISA

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

## EDITORIAL OFFICE

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

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

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

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

Časopis *MARKETING* je zvanična publikacija SeMA.

*MARKETING Journal* is the official publication of SeMA.

CIP - Каталогизација у публикацији  
Народна библиотека Србије, Београд

339

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

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



## Marketing Research into Wine Consumption Determinants in Vojvodina

Suzana Salai, Milan Gašović, Mirjana Čelić

**Abstract:** Until a few decades ago, the market of Vojvodina as a segment of the Serbian market played a crucial role in wine production. Wine consumption in the 1970s amounted to thirty litres per capita, whereas forty years later, it has been reduced to about three litres. The development of technology in the modern-day conditions tends to make a positive impact on daily life, which, however, is not the case with viticulture, wine production and consumption – a sphere where development trends have had the opposite direction. Consequently, the centuries-old tradition of viticulture is almost extinct, substituted by other drinks and cultures. The economic and cultural development and wine production have been, so to say, neglected. In the meantime, producers of beer and soft drinks took over the domination, and these intensely promoted beverages have been widely adopted by the consumers of younger generations. Wine, as “the divine drink, is the symbol of happiness, wisdom, health and life”, is well known in most cultures, which should enable the return of the old glory.

The potentials of wine are yet to be researched so that wine production can reach, or even exceed its earlier place in society. The aim of this article is to research the geographic, demographic, economic, sociological and psychological determinants predominantly shaping the behaviour of wine consumers and traditional producers in Vojvodina.

**Key words:** wine consumption habits, consumption determinants, segmentation of wine consumers

### 1. INTRODUCTION

Vojvodina used to be renowned as a region of viticulture and wine production not only at the national level, but in many other countries as well. Wine consumers had the habit and ritual of wine consumption, which is evident from the fact that wine consumption amounted to 30 litres in the 1970s, whereas five years ago it plummeted to only 3 litres per capita. The changes occurring in young consumers' lifestyles and activities of beer and soft drink producers resulted in re-channelled consuming habits, especially of the younger segments, and preference of competing beverages at the expense of wine. In addition, wine consumption was mistakenly associated with alcoholism and all its consequences. Wine is an alcoholic drink, but alcohol is not the only and the most significant ingredient. It contains a plethora of various organic compounds and minerals required by the human organism. Rather than encouraging alcoholism, moderate consumption of wine features as a component of diet with nutritional, hygienic, prophylactic and medicinal value (Cindrić et al., 1994). Research (Kovač & Pekić, 1991) describe the multifaceted influence of grapes and wine in the biochemical reactions of the human organism, such as vitamin C economy in the organism, inhibition of enzyme systems responsible for connective tissue destruction, protection of collagen fibres in blood vessels, blood cholesterol reduction, excess free radical elimination, antiviral properties etc.

In recent years, under the influence of oenophilia present in mature markets, interest in wines (especially those with protected geographical designation) has revived in our conditions as well. The true wine culture is acquired over a longer time period, as it implies expertise in viticulture, knowledge of wine types, classification of wines by quality and culture, the medicinal aspect of wine consumption, the art of serving, label reading, wine temperature, wine glasses, matching wines to food, and many other things. The wine culture is full of “rules” which do not impose norms, but rather entail the beauty of experience, contribute to enjoyment, and ennoble soul and body.

The aim of this research is to establish the motives and attitudes to wines in Vojvodina, which can serve as a basis for wineries for applying the appropriate marketing mix in creating consumer value and partnership relations with consumers and stakeholders. This research can also serve for improving the consumption of high quality wines that this re-

gion can provide, repositioning of wine and re-creating the lifestyle of the wine consumer market segment.

## 2. OVERVIEW OF LITERATURE ON ENVIRONMENT DETERMINANTS

Consumer behaviour is affected by a significant number of external environment determinants, and, in interaction with these, based on mutual impact, the internal factors such as mental state and personality traits. This approach to consumer behaviour was conceived (Levin, 1951) as a result of the relationship between the consumer and his environment. In marketing theory, it was redefined according to which consumer behaviour serves the function of interaction between interpersonal influences (reference groups, leaders and cultures) and personal (internal and psychological) determinants (Maričić, 150). Within the external environment determinants, which almost equally influence all consumers in an environment, the same source (153) adds general (geographic, demographic, cultural, sub-cultural, economic system and business conditions) and very specific, i.e. determinants of micro-environment (interpersonal communication between consumers, influence of social and reference groups, lifestyle, income, consumption inclinations etc), including the company's marketing activities. The same author includes the natural environment among geographical determinants, as a "delicate balance and mutual dependence of natural sources on the one hand, and vegetation, wildlife and human labour on the other (162). Within internal determinants, mental state, the consumer's personality streaks and the features of his personality form the consumer's attitudes, opinions and motives, so that they are differentiated and manifested under the influence of external determinants.

The classification of consumer behaviour determinants from the marketing aspects (Gutić & Barbir, 2009), regards the general determinants (global processes in the world, demographic movements, processes and trends, technological development and institutional aspects) as determinants of external character, and the psychological and sociological determinants and the internal determinants of consumer behaviour. In addition to these, consumer behaviour determinants include marketing instruments (product, promotion and pricing), corporate factors (corporate and organisational culture and human potentials management) and communication determinants.

Holistic marketers acknowledge that the marketing environment sees constant emergences of new opportunities and new threats, and realise the importance of constant monitoring and adapting to this environment, whose factors cannot be controls. Within the global situation, the doyens of marketing and branding, Kotler and Keller (2006), have identified six most important determinant comprising the subject of marketing research and pertaining to the macro-environment elements: demographic, economic, socio-cultural, natural technological, and administrative-political.

The same approach to macro-environment is found in Kotler, Wong, Saunders and Armstrong (2007). Corporate marketing responds differently to environment challenges. Some only watch without reacting, whereas others manage the environment by studying forces from the environment and create strategies for avoiding threats and using opportunities offered by this environment. In their opinion, macro-environment determinants include demographic, economic, natural, technological political and cultural forces, and micro-environment comprises determinants include those that affect its ability to serve consumers, i.e. deliver value – the company, suppliers, marketing intermediaries, competition and the public.

Marketing research conducted in this paper was based on the approach of domestic authors (Salai & Božidarević, 2009), looking into the determinants of macro-environment and wine consumers as micro-environment determinants

## 3. EXTERNAL (macro-environment) DETERMINANTS OF WINE CONSUMERS' BEHAVIOUR IN THE PROVINCE OF VOJVODINA

Wine consumers' behaviour is significantly defined by the determinants of the environment they live and their personal (internal) determinants. Research into the determinants of these consumers' environment encompasses geographic, demographic, economic, sociological, social, cultural, political and legal determinants.

**Geographic environment.** The population's consuming features, and thus differences in consumption, result from a whole range of determinants and the impacts of the geographic environment. Consumer behaviour relates to the geographic area, climate, landscape, population density (urban or rural envi-

ronment), and contemporary ecological conditions. The province of Vojvodina is located in the South of the Pannonian Basin, in the confluence of the Danube, the Sava, and the Tisa, taking up about ¼ of the territory of Serbia, with about 2 million inhabitants of various ethnic groups, speaking different languages and dialects.

**Climate** makes a significant impact on consumer behaviour. It influences meeting basic human needs, i.e. food, clothing and accommodation. The province has predominantly moderate continental climate, with a growing trend in annual air temperatures and insolation patterns. Occasional autumn and late spring frosty spells, irregular annual precipitation patterns and occasional droughts make an unfavourable impact on wine consumption and supply. The specific features of the climate are more favourable to growing white grapes and production of white wines. The climatic conditions, which enable gradual decomposition of malice acid and maintenance of wine acidity, thus giving the wines pleasantly fresh flavour, as well as choice of varieties, soil, technological factors, vili-fication, cultivation and nurturing are the significant specifics of the wines from this region.

**Landscape** is a significant factor of the geographic environment influencing the production and consumption of wine. Although Vojvodina mostly consists of plains, five distinct types of soil are significant for wine production: mountains, loess plains, sand plateaux, loess plateaux and alluvial plains. The vine-growing area of Vojvodina includes the Srem region (the unique vineyard strip of Mt Fruška Gora (Karlovcı, Irig, Ilok, Šid and Slankamen vine-growing areas), South Banat (Vršac Hills, Bela Crkva and Delibato Sands), North Banat (Kikinda and Banat regions along the Tisa) and the Subotica Sands (Palić and Horgoš areas). Mt Fruška Gora and Vršac Hills are particularly important for wine production. Vineyard areas in Vojvodina cover about 10 thousand hectares with a slowly declining trend (10,875 ha in 2005, 9,817 ha in 2009), and, at the same time, a growth in yield per vine 1.1 in 2005, 2.0 in 2009) and amount of wine (16,555 in 2005, 26,601 thousand litres in 2009).<sup>1</sup> Vineyards account for a little less than 1% of the total area of Vojvodina, predominantly privately owned, and a minor part belongs to agricultural companies and cooperatives.

The landscape of Vojvodina significantly influences meeting the population's needs and desires in terms of food, clothing and accommodation. It is manifested in different lifestyles and behaviour patterns of consumers which, from the marketing aspect, means the need to apply regional marketing through micromarketing strategy. Such marketing is particularly significant for the wine segment.

Within the research into geographic environment, a significant determinant of wine consumption is population density and the size of the urban and rural environment. That is to say, the trends of industrialisation and dynamic development of tertiary sector have resulted in increasing urbanisation which has manifested itself in various forms and intensity in various surroundings. Such trends are also characteristic of Vojvodina; farms in this area are slowly disappearing; population is migrating to cities, accounting for over 30% of the population residing in urban areas. However, despite this growing urban trend, rural communities still predominate, playing an extremely significant role particularly in the primary production, i.e. viticulture. These trends draw attention to the issue of migration, i.e. geographic mobility of the population, which is an important aspect for marketing in segmenting, targeting and positioning wine.

**Demographic environment.** Demographic indicators such as number, age structure and mobility of population are extremely important in view of the fact that they determine the actual and potential demand on the market or a market segment, and create the consumers' demographic profile. This approach produces objective and measure specifics of consumers which make a long-term impact on the companies' micro and macro environment, and their marketing activities.

Demographic trends provide short- and mid-term reliability, and make a great impact on wine consumption. Given that people make up the market, the population (size, growth rate, migration, age distribution, education levels, household structure, and regional specifics) is the main demographic factor.

Vojvodina has about 2 million people of fairly balanced (almost fifty-fifty percent) gender structure. The number of households amounts to about 500 thousand, with family size of about 4 members, which is insufficient for population growth, so that the modern-era epidemic – decline in population and it all entails is obviously present. The relative population growth is not maintained by natural birth rate, but rather by migrations evident in this area. With regard

<sup>1</sup> The Republic Bureau of Statistics, *The Annual Statistical Report for 2010*, p. 213.

to this, it is essential to take account the cohort effect. More precisely, the more recent generation – the X and Y generation) have grown on (and become used to) consuming soft drinks – from Coca Cola to various fruit juices, which has shaped a specific lifestyle. They build their habits and behaviour patterns which are different than those of their parents, which also applies to the forthcoming generations. The consumers of the future will be different from the present-day cohorts by consumption patterns, which is significant for wine marketing activities.

The general age structure of the population of Vojvodina inclines to middle age (the third position by share is taken up by those aged 30 to 40) and is favourable for wine consumption. The working population accounts for 60%, a little more than half of whom are employed. The educational structure is predominantly high-school level, primary, and unfinished primary. Illiteracy rate, especially among mature consumers, is significant. About 10% of the population are highly educated, and can be regarded as wine consumers or potential consumers.

The ethnic structure is one of the demographic determinants significant for wine consumption. The multiethnic population of Vojvodina includes over 25 different ethnic groups with varying customs, habits, religious dominations and lifestyles. The demographic profile of Vojvodina significant for wine consumption is the following:

Number of inhabitants (in millions)	abt 1.96-2.0
Annual population birth rate	-5.2
Life expectancy (men/women)	(72/77)
Average age	40-59
Urban population	over 30%
Highest to lowest household income ratio	-
Share of women in the total number of employed workforce	-
Educated population rate	90.5
Average household number	3

**SOURCE:** The Statistical Bureau of Serbia

**Economic environment** is the most important economic determinant for consumer behaviour on the market. Purchasing power is essential to consumers as much as to markets, as it represents the actual and potential demand on the market. It is in the function of current revenue, prices, cost-cutting, debts, available credit, etc. Consumers' purchasing power is represented by products, services and financial assets (revenue, loans, assets and other forms of wealth), but

it is also affected by price levels and interest rates. The consumers' revenue levels, their distribution and discretionary earnings are significant for wine consumption. In the earlier period of aggregated information on market size and structure, consumer location and their revenue distribution were regarded as the main trends in researching demand. In the modern-day conditions of consumer behaviour, consumers are approached from a different aspect. That is to say, instead of the average consumer, the focus of marketing nowadays is the individual, customised consumer whose behaviour is defined by overall economic and market environment, revenues and expenditures, inclination to consumption or saving, available discretionary earnings, price and non-price factors, etc.<sup>2</sup>

Unemployment, poverty, change in the structure of personal consumption towards a growth in expenditure for basic needs, illiquidity of economy and significant fall in economic activity are the fundamental indicators of economic environment in Vojvodina. The agricultural segment, or more precisely, viticulture and wine production have been in constant decline: vine-growing is organised mostly on small family homesteads as well as plantations, which a trend towards reducing the total area.

**Sociological environment.** The consumer is a social being, living in society and family from the moment of birth, forming values and attitudes that are built on in the socialisation process, learning how to adapt to the social environment, but also acquire his/her position in it. This points to the dynamic character of the environment's sociological determinant, and their formation, modification or maintenance. Social transformation has resulted in growing differences between classes, but also in more difficult mobility between classes, and the emergence of closed elite circles. Members of the lower classes are the most numerous, followed by middle and upper class. The individual's role and status as a measure of consumption propensity play a dominant role, in accordance with class membership. Consumption of wines with protected geographical designation has therefore become a life indicator. Wine culture is mostly nurtured by the family. Having grown up in a family where wine is respected also means creating new wine consumers.

Culture is one of the essential determinants, carried on from one generation to another, creating a lifestyle and behaviour norms through values, attitudes, beliefs and other symbols. Behaviour acceptable in given social circles is acquired through the

<sup>2</sup> Maričić B.: *Ponašanje potrošača*, Ibid., p. 183.

influence of culture, sub-culture and popular culture. The social reality of Vojvodina is one of the situations that have most contributed to the fall in wine consumption. “There are no people to drink wine” is the result of consumer research in Vojvodina. As a multicultural and multiethnic environment, Vojvodina carries a cultural heritage defining most of the population, who not only consume but respect wine (along with string instruments, food and hospitality). However, lately, under the influence of cultural heritage, they form only a part of the population, whereas others, mostly the younger population, have undergone transformation. The multi-confessional character of Vojvodina does not make a significant impact on wine consumption, apart from the fact that wine constitutes a special, symbolic value of all religious holidays. The modern-day popular culture, coupled with the influence of media and promotion, has left a trace in consumer behaviour and wine consumption.

The younger generation is especially prone to the influence of popular culture and creating fashionable trends in the consumption of beer and soft drinks. Wine, on the other hand, has not been aggressive in taking up its position in the mass culture, so that consumption of wine has kept declining. “Wine identity” is preserved mostly owing to certain classes and groups (i.e. middle class oriented to private sector). The members of the upper class are wine consumers who regularly consume and are familiar with sorts, whereas those who do it sporadically are not regarded as connoisseurs. The situation is the same in the middle class, but their specific feature is that they are less likely to buy renowned wines. In both of these segments, wine takes up a special place and is not compared with other drinks; for them, it accompanies and witnesses all important events. Members of lower class are more inclined to other products (strong drinks and beer) and cheaper, lower-quality wines. It is therefore obvious that wine has retained the attention of a relatively small number of consumers in Vojvodina. However, in correlation of class membership and status, wine has found itself in the position of lifestyle indicators of certain social segments comprising leaders, followers and imitators. Still, the basic impetus in wine consumption is given by the segments that individuals identify with, which is the influence of family. Young people who grew up in a family that had wine on the table tend to continue the tradition in their own households.

**Social and cultural environment** highly influences consumers’ tastes and preferences, resulting in transi-

tion of the purchasing power from one group of products to another. The loss of wine culture has contributed to preference for other products; beer has taken over the domination among adult consumers, and younger consumers, who could consume a smaller amount of wine after meals have turned to various soft drinks. Consumers tend to unconsciously adopt general outlook defining their perception of themselves, of others, of companies, society and nature. This results in the existence of primary beliefs and values, as well as more variable secondary beliefs and values. People sharing the same values stemming from their specific life experience or circumstances tend to share common beliefs, preferences and behaviour models.

**Natural environment** is the object of special care of the state, society and individuals. Significant trends in the environment include lack of resources, rise in energy prices, struggle against environmental pollution and a changed role of the national government.

One of the most powerful macro-environmental determinants is **technology**, shaping people’s lives in contemporary conditions. Each technological novelty or progress has its price. It is manifested in creative destruction leading to progress and higher living levels. What is significant for marketing are trends in technology such as almost unlimited possibilities of innovation, turbulent development pace and variable research and development budgets.

Vojvodina provides good natural conditions for wine production. However, this requires serious investments in main vineyards, rootings, grafts, cuttings, virus-free scions for expanding the plantations, raising profitability levels etc. Areas of vineyards, vine varieties, yield per vine and production of grapes, which are predispositions for domestic wine production, have been showing a declining trend in Vojvodina since 2000. Table wines account for over 64%, high quality wine about 20%, whereas peak-quality wines account for less than 15% of total consumption. The ratio between white and red wines is 64% to 36% in favour of white wines. Grape production shows that producers are opting for high yield rather than high quality, resulting in adverse impact on the wine production structure. The supply of wines on the domestic market also includes import of both wines and grapes, which is more profitable for individual producers that production demanding considerable effort in terms of labour, finance and time.

**Political and legal environment** includes laws, regulations, a whole range of special interest groups (such as organised consumer associations and gov-

ernment actions aimed at strengthening consumers' rights and powers in relation to retails), ethical and socially responsible actions. Political environment has recently undergone a positive shift in the winery industry in comparison to transition or some earlier periods. The political factors have generally recognised that the issue of viticulture is inseparably related to wine consumption, that wine culture is an inevitable segment of the country's overall development, in terms of export. Such a view opens the possibility of developing wine consumption culture and growth in demand on the domestic market, and, naturally, the region of Vojvodina. Positive agrarian policies oriented to wine production has been acting through a whole range of measures: subsidising vineyard revitalisation, subsidising plantation development, subsidising the production of wines with protected geographical designation, adopting the Wine Act, modernising wine-making technology, introducing the Wine Registry etc.

#### 4. THE INTERNAL (psychological) DETERMINANTA OF WINE CONSUMERS' BEHAVIOUR IN VOJVODINA

In addition to numerous external determinants, consumers and their behaviour on the market are also influenced by internal determinants, i.e. the way they see themselves, where the most decisive role is played by internal factors and internal processes<sup>3</sup>, which act towards acceptance of and response to external influences. Individual behaviour and intended consumer behaviour on the market determine learning (as the basic analytic instrument for explaining behaviour), personality traits, education, communication skills, stability, knowledge levels, evaluations, emotions etc., comprising the elements of the consumer's mindset. Individual consumer behaviour on the market is predisposed by psychological determinants such as needs, motives and motivation, perception, learning, personality and attitudes. Reaching any of those determinants requires exposure to influences and consumer education. In modern-day conditions, information is the basis for consumer orientation. In the conducted empirical research, information on wine predominantly originates from the family habits and

consumption. Consumers who gained basic information from parents have enriched them in their own lifetime in contact with friends, members of other segments, but also from experts through media, perceiving information from wine producers and their own search for information.

The empiric research was conducted in Vojvodina on 400 respondents (0.2 of the total number of the total of about 200 thousand wine consumers):

- 45% men and 55% women;
- various age structure (25% aged 18-25; 10% aged 26-33; 20% aged 34-41; 12.5% aged 42-49; 15% aged 50-57; 17.5% aged 58-65)
- different education levels (57.5% secondary; 25% higher; 20% high; 7.5% master's and doctoral level);
- the cross-analysis of age and education levels showed that consumers aged over 50 are the most educated; higher education is also mostly present in the over-50 group, and only a small proportion is aged 34-41; higher education is present in two-thirds of the 34-41 age group, and 1/3 are aged 50-57.
- as regards marital status, half of the respondents are married, and half are single.
- 25% live in rural areas; 32.5% live in small towns and 42% in urban areas
- employment structure is as follows: 45% of the respondents are employed, 25% are university students, 17.5% are unemployed and 12% are retired
- the respondents' assessment of their own financial situation showed that 7.5% regard their situation as very good; 20% better than average; 55% as average, and 17.5% below average.

A conclusion can be drawn that most respondents are employed, with predominantly secondary school and average financial situation. Therefore, the respondents are a representative sample, so that the results of the conducted research can be generalised for the whole population. This inference is significant in creating marketing approach to the market, the consumers and potential consumers.

The research has shown a close relationship between attitudes and lifestyles of wine consumers, in the sense that real wine lovers are characterised by calm disposition, energetic character and analytical personality. Furthermore, they are gregarious, open and very active. As for temperament, wine consumers are persons full of energy, mild, but prone to outbursts, which is a consequence of their energy. They are not self-centred, but are persistent and enjoy tri-

<sup>3</sup> Unable to make direct analyses of processes occurring inside humans, psychology draws its conclusions based on the methods and techniques of indirect inference.

umph. They have many interests, are fond of change, creative and full of new ideas, and art is an important segment of their lives. They do not approve of superficiality; on the contrary, they are good planners, organisers and efficient performers.

Research through control question about acquiring information on wine has confirmed several times that the family milieu is not only the source of first information, but a lifetime source of learning about wines. The consumers' own efforts come third after considering the opinions and attitudes of friends and experts. Interestingly, knowledge resulting from independent search for information on wines is far bigger than the one received from the wine market through marketing communication. In the respondents' opinion, perceiving information from wine producers is sporadic. The cross-analysis of the frequency of wine consumption and following wine producers' information that it is the highest among those who consume wine daily, and the information perception threshold of occasional wine consumers (those who consume it once a month) is the lowest.

As regards following marketing communication, a recent phenomenon is organising marketing events related to propagating and adoption of wine. The market segment present at these events comprises consumers aged 50 and 57, and 26 to 33. Consumers aged 34 to 41 show moderate interest in wine. The segment of young visitors shows that their visit to wine-related events is mostly related to other motives, such as presence of celebrities, entertainment or socialisation.

The conducted marketing research on the motives of wine consumption has pointed out to the differentiation among the respondents. More frequent wine consumers list the following reasons: enjoying "their" product, relaxation, socialisation which cannot go without wine; wine is the witness of beautiful and romantic events, and beneficial for health. A common reason for occasional wine consumers is that "there is something in wine awakening special feelings, so that it is present in all special or festive occasions".

Market research into wine consumers in Vojvodina shows that 60% respondents are unable to list five producers, and half of the respondents cannot list ten different wines, which points to inadequate consumers' knowledge about the supply of wine on this market. However, as a rule, they have a positive attitude to wines from Vojvodina; the image of local wines, however, is increasingly jeopardised due to a rise in imports. This is confirmed by the respondents' replies that as many as half of them prefer to buy imported wines to domestic ones. Wine label is one of the basic

product attributes, which is an important source of information for consumers. Consumer loyalty to particular wine brands is, however, comparatively small, which points to the existence of considerable space for wine producers' marketing activities. Consumers often perceive wine identifying a brand with a variety or a producer.

The results of research into consumers' opinions on wine prices show that one half perceives them as high, and the other half as low. Both segments, however, deem that, regardless of the price, they find it hard to afford this pleasure due to currently low purchasing power. As regards current situation, somewhat more than half of the respondents are willing to pay between 500 and 1000 dinars for a bottle of wine, which shows that, rather than opting to low-quality, low priced wine, most consumer opt for the opposite. The consumers have a positive and tolerant attitude to higher price of wine and are willing to allocate higher amounts of money for buying a bottle of wine, if the living standards allow it.

Research into wine distribution channels shows that large retail chains mostly offer a considerable range of imported wines of varying quality and domestic wines of lower and medium quality, and only recently are very few high-quality domestic wines included in this selection. Most of the retail facilities of corner shop type are poorly supplied with wines, usually of low quality. The most significant distributors of high-quality wines from Vojvodina are off-licence shops and restaurants. Wine boutiques are owned of some wine producers, comprising their own and some imported wines. As for the importance of marketing channels, i.e. places of purchase, as many of 80% respondents do not care where they buy their wines. This points to the neglect of this marketing instrument and the need for a change in this area.

A modern-day marketing channel, slowly expanding through Vojvodina, is the Wine Route, or wine road. It is a specific form of tourism, referring to tours of wine cellars, wine tasting and enjoying local foods. This is a specific form of wine retailing, including sightseeing, scenic routes, learning about the tradition and specifics of wine-growing areas, villages and roads on the wine route, and their tourist offer.

The correspondents' overall replies show that most of them are satisfied with this, in view of the publicity received in the media, meetings with wine promoters, events devoted to wine, and wine used as prizes in raffles, as another method of sales promotion. Research has shown that most respondents show that most respondents are not well informed about legal

limitations in wine promotion. Although relevant legislation applies equal regulations for promoting wine and beer, beer seems to be more aggressively present in promotional campaigns. An interesting opinion is that wine producers do not invest sufficient effort to make their product more attractive to producers, but, there is another, contradicting opinion, held by more than half the respondents, that wine does need special marketing effort.

In addition to wine routes significant in wine promoting, it is necessary to mention Wine Brotherhoods, and their long-standing tradition as guardians of the honour wine, whose mission is to contribute to fostering the wine production and consumption culture. Out of about 500 European Wine Brotherhoods, Serbia has five, four of which are in Vojvodina: “The Subotica Sands”, “St Theodor” and two by the name of “St George”, all of them devoted to fostering wine culture, scientific research into wine, humanitarian activities, fostering spiritual values, peace and enhancement of all things related to life and wine.

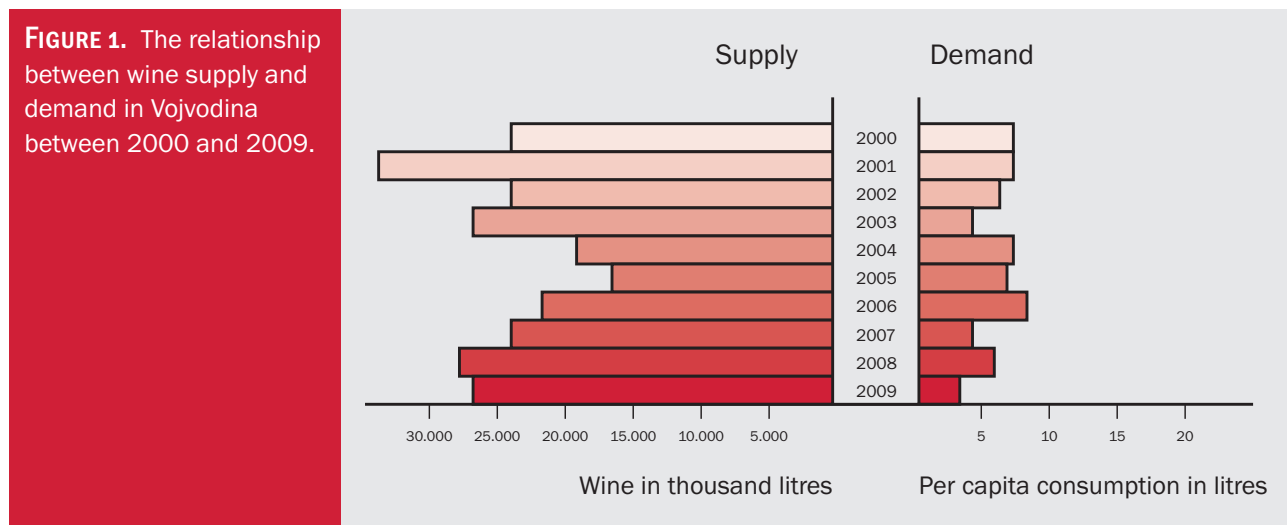
### 5. THE RELATION BETWEEN SUPPLY OF AND DEMAND FOR WINE IN VOJVODINA

External and internal determinant influencing consumers define the demand on the market of Vojvodina. In relation to the overall market, the number of hedonist consumers has been reduced, but this is also accompanied by the fall in the number of consumers, as the application of each of the marketing

instruments has been inadequate or none. The fall in the purchasing power has also contributed to the unfavourable situation in wine consumption. The overall economic situation in the environment and among consumers has contributed to their reorientation to the consumption of cheaper wines and other beverages. What is also recorded is the loss in the tradition of enjoying and consuming wine, pushing the centuries-old tradition into the distant past. Still, regardless of their income, a segment of wine culture still remain faithful to consuming high-quality wine and willing a certain amount of money for securing “exceptional” pleasure. Still, regardless of their income, the segment of wine culture still remains. Red wines are prevalent here, but seasonal character is present in consumption – white wines in the summer and red ones in the winter.

The price of wine differs depending on the quality, so that each price reflects not only quality, but also the consumers’ demands and capacities. Research has shown that the price disproportion has channelled the existing demand towards the consumption of lower-quality wines, additionally diminishing the existing demand.

As pointed out above, Vojvodina used to have the wine-consuming tradition, which has almost disappeared. If it was possible to substitute it with beer, actions taken by producers, distributors, promoters and all other stakeholders can contribute to its renovating, preserving and attracting new consumers, and survival and development of this branch of agriculture on the domestic market.



SOURCE: Research data

Conduct aimed at establishing the relationship between supply and demand in Vojvodina reveal the existence of constant disbalance over the past ten years. Fragmented supply, and inadequate technological facilities have resulted in proliferation in mediocre and low quality wines. Absence of marketing research and resultant decision making on promotion, brand development, marketing strategies etc. have not reflected the wine producers' behaviour to a great extent. It is true that wine as a product is constantly the target of controversial discourse on alcoholism, and must constantly be defended by wine producers and connoisseurs. The current per capita consumption of wine is about 3 litres a year, compared to 80 litres of beer.

The graph shows an obvious disbalance between wine production and consumption. After 2009, this disbalance becomes even more express, as the production doubles and the demand remains at the same level. There are, however, some modest movements in the area of macro environment determinant and some consumer segments which will, if they continue, contribute to possible changes on both sides – both supply (from domestic sources) and demand.

## 6. SEGMENTS AND PROFILES OF WINE CONSUMERS IN VOJVODINA

Research into consumers' motivation has resulted in a conclusion about the possibility of creating a consumer profile according to the criteria of wine consumption frequency, motive for wine consumption, and involvement in the purchasing process. It is necessary to point out that the boundaries between most profiles tend to overlap significantly, but is significant for planning the marketing strategy.

The research has pointed to three segments and their profiles according to *frequency of consumption*:

*Consumers who consume wine regularly*, on a daily or at least weekly basis. These are mostly more mature consumers from different income brackets. The consumption is closely linked to personal experience and feeling of enjoyment.

*Consumers who consume wine rarely*, only on special occasions. Consumption on social occasions is dominant in this segment. However, these consumers do recognise the importance of wine, by emphasising "special occasions".

Wine consumer segments according to consumption motives include:

*Consumers determined by habit* consume wine regularly, and have a tradition of wine consumption in

their households. They are real, true connoisseurs of wines and its features. This group also includes those who produce wine for their own needs and consider themselves top connoisseurs of wine and consumption. In addition to excellent knowledge of wine, they regard themselves as knowledgeable in matching wine and food, and truly enjoy wine. They refer to themselves as hedonists and always prefer wine to other beverages such as beer and coffee. Unlike those who drink water after meals, they have a glass of wine, but only when they regard the meal complete. They insist on consuming high-quality wine, although they are flexible and willing to adapt their consumption depending on the situation, but when they choose for themselves, they are guided by high quality. The price of high quality wine is not their decisive factor for purchase decision making. They are loyal only to "their" wine, but this loyalty does not exclude trying new tastes, in order to achieve their own, unique experience. The number of such consumers on the territory of Vojvodina, however, is small.

Within this group, one can identify those who do not consume wine daily, but sporadically. They are primarily motivated by price, and only then by quality of wine. They do not regard themselves as true connoisseurs of wine; they are open to suggestions and tasting other wines.

The majority of consumers in Vojvodina are characterised by average purchasing power, preference for higher-quality and average table wines. They do have a wine consuming habit, they do search for information wishing to consume as good wines as possible, and make their purchase decisions by considering arguments rationally. They regard themselves as knowledgeable in wines, but quality is nevertheless the decisive factor. For this reason they consume not only wine, but also spritzers and coolers.

Consumers below average purchasing power who have a consumption habit mostly prefer low-quality, low-priced wines. They do not care about purchase place; all they care for is to find larger amounts (several litres) in plastic bottles, and give preference to quantity over quality. This group also includes people prone to alcoholism, which does not mean that there are no individuals who enjoy such wines because these are these are the only ones they can afford.

*Consumers determined by price* – in the conditions of aggravated economic situation, the decisive determinant for a large majority of consumers is the price of wines. In this segment, true wine connoisseurs are willing to spend a considerable amount of money for a bottle of wine, but most of them lower their criteria

and consume lower quality and cheaper wines due to high prices of top-quality wines.

*Consumers determined by emotional motives* account for 12.5% of respondents, who regard the symbolic value of wine and its image as the essential factor. They consider wine to be linked to social status and lifestyle. Research has shown that this segment of consumers is not small. Religious denomination is not a factor that has developed such an attitude to wine, but red wine still gives a special sense to religious holidays.

Consumer segments according to involvement in purchasing process:

*Routine consumers* are fast decision makers, and treat wine like, for instance, bread or milk. They do not seek additional information, exactly know which wine they want, and very often buy several litres. Rather than seeking new products, they buy targeted wines due to low price, at particular times, in low-end retail outlets. This consumer segment is numerous due to the difficult economic situation in which people live.

*Consumers of limiting behaviour* have certain experience in wine consumption and knowledge of wine. They seek new information, but what guides their behaviour is product attributes. They are willing to involve more in order to select a better and higher quality wine.

*Consumers of extensive behaviour* do not take up a large share of wine consumers, except within the segment of new consumers, as it entails great involvement, unformed criteria for assessing criteria and, in most cases, exist when the need is entirely new.<sup>4</sup>

A consumer is a complex being, so that this segmentation and profiling of wine consumers is ex-

tremely complex, as it is difficult, or even impossible to segment and create a particular consumer profile in isolation without intertwining elements, from motives to shopping behaviour, preferred retail outlet and a whole range of other determinants listed above.

## 7. OPPORTUNITIES AND THREATS OF EXTERNAL, STRENGTHS AND WEAKNESSES OF THE INTERNAL BEHAVIOUR

A SWOT matrix based on the results of conducted research was based for future consumption of wine in Vojvodina. The external environment of this analysis comprises the variables of opportunities and threats, whereas strengths and weaknesses are identified in the internal environment.

Based on the conducted research, the constructed SWOT matrix is used for developing strategies that can be created on strengths capable of eliminating weaknesses, exploiting opportunities or facing threats. The TOWS matrix is used for easier linking of external and internal determinants of the environment and formulating strategies. It is the conceptual framework for identifying and analysing threats and opportunities in the external environment, and assessing weaknesses and strengths in the internal environment.

This matrix has resulted in four strategies: 1. Maxi-Maxi (S-O), presenting the strengths and opportunities, i.e. possibility of exploiting opportunities with existing strengths; 2. Maxi-Mini (S-T) presents strengths in relation to threats, so that the endeavour would be focussed on maximum utilisation of strengths to eliminate or at least minimise threats; 3. Mini-Maxi (W-O) strategy points to how to overcome weaknesses in order to exploit opportunities; and 4. Mini-Mini (W-T) is an utterly defensive strategy aimed at reducing weaknesses and avoiding threats.

## CONCLUSION

The most significant determinants of the direct impact on reducing wine consumption (the order of listing does not reflect the order of significance, for they are all equally important) in Vojvodina are: decline in consumers' purchasing power, inadequate production of wine varieties of grapes, devastation of vineyards (resulting from unfavourable age structure of grape producers, inappropriate variety selection, inadequate workforce and economic situation in this industry, pur-

<sup>4</sup> Kotler lists four forms of behaviour depending on engagement in the shopping process. The first three are applicable in the case of wine consumption in Vojvodina:

1. Behaviour aimed at reducing the discrepancy between expectation and satisfaction – found in consumers of higher involvement in wine purchasing, who seek information and have certain expectations from wine in terms of their own satisfaction. These consumers have set standards and high knowledge of wine culture, and consume assorted wines
2. Brand-dependent behaviour – the closest to most consumers of average involvement seeking variety, and opt for particular wine brand depending on their financial abilities
3. Habitual behaviour – present in one segment of consumers characterised by low-level involvement in wine shopping, treating it routinely.
4. Complex behaviour – currently not present on Vojvodina wine market, as it essentially entails high level of involvement in shopping, which is globally not present for this product.

Source: Čelić, M. (2011) *Marketing istraživanje ponašanja potrošača vina na tržištu Vojvodine* (master's thesis), p. 106

EXTERNAL DETERMINANTS	
OPPORTUNITIES	THREATS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- modernising the existing winery capacities</li> <li>- strengthening small consumers</li> <li>- increasing the competitiveness of wine production and supply</li> <li>- cost-cutting in wineries</li> <li>- raising consumers' interest in wine</li> <li>- implementing marketing and brand creation</li> <li>- permanent marketing research</li> <li>- forceful and aggressive promotion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- unfavourable demographic changes</li> <li>- unfavourable economic situation</li> <li>- decreased purchasing power</li> <li>- increased import of cheaper wines</li> <li>- aggressive promotional campaigns of competing beverages industry</li> <li>- inappropriate legislation</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- expertise and tradition in viticulture and wine production</li> <li>- long history of winery development</li> <li>- cultural heritage of wine consumption</li> <li>- respondents' positive attitude to wine</li> <li>- geographic advantages</li> <li>- proximity of larger urban areas</li> <li>- broad assortment and product range of high-quality wine of limited production amounts</li> <li>- possible supply of wine through rural tourism</li> <li>- multiethnic and multicultural environment</li> <li>- consumer education</li> <li>- consumers' openness to information from wine producers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a large number of inadequately technically equipped producers</li> <li>- insufficient education of new producers</li> <li>- high prices of wine on the market</li> <li>- the most frequent of mediocre quality wine</li> <li>- inadequate promotional activities</li> <li>- lack of marketing concept application</li> <li>- lack of finance</li> <li>- lost tradition of wine consumption</li> <li>- inadequate frequency of consumption although wine has a whole range of positive effects on human organism</li> <li>- low share of younger consumers in wine consumption</li> <li>- relatively low level of consumption culture</li> <li>- average values of involvement in purchase decision making</li> </ul>
STRENGTHS	WEAKNESSES
INTERNAL DETERMINANTS	

chase price of grapes, irregular payments, unfavourable credit terms etc), aggressive campaigns of bear and juice producers, inadequate supply of domestic wines in retail facilities and wine boutiques, a comparatively low awareness level of wine quality, inadequate wine

promotion and undefined marketing strategy. It can be said that support to this industry branch, both in material and moral terms has disappeared.

The created image of Vojvodina as a wine consuming and respecting region has remained to date –

Internal		Strengths	Weaknesses
External			
<b>Opportunities</b>	<u>S-O strategy: Maxi-Maxi</u> strengthening producers and increasing consumers' interest through the foundations of tradition of production, cultural heritage of consumption and positive perception by consumers	<u>W-O strategy: Mini-Maxi</u> influence the quality of consumption and renewal of tradition of consumption through consumer education, plan implementation, permanent marketing research and promotion	
<b>Threats</b>	<u>S-T strategy: Mini-Maxi</u> influence the consumption of domestic wines, through good supply (in terms of quality and price) and strengthened legislative protection of domestic producers	<u>W-T strategy: Mini-Mini</u> invest without relying on state support	

string instruments, wine, food and hospitality are the prevailing symbols in the description of Vojvodina. This, however, is a part of cultural heritage rather than a created image. Wine does not have its place in the popular culture, which is one of the causes of gradual loss of the tradition of consuming top-quality wines. The supply of and demand for wine in Vojvodina show serious discrepancies. The supply lacks serious

investment, which is obvious from its fragmentation and weak technical and technological level of equipment and a multitude of lower-quality wines, which has, along with the lack of marketing strategy, resulted in low consumption mostly oriented to table wines, where most consumers pay more attention to quantity rather to quality and brands of consumed wines.

## References:

1. Cindrić, P., Korać, N. & Kovač, V. (1994): *Sorte vinove loze: metodi i rezultati ispitivanja*. Novi Sad: Prometej
2. Čelić, M. (2011): *Marketing istraživanje ponašanja potrošača vina na tržištu Vojvodine*, unpublished master's thesis. Subotica: Faculty of Economics in Subotica
3. Gutić, Dragutin & Barbir, Vice (2009). *Ponašanje potrošača*. Makarska: Fortunagraf.
4. Kotler, P., & Keller, K.L. (2006). *Marketing menadžment* (12<sup>th</sup> ed.). Belgrade: Data Status.
5. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J & Armstrong, G. (2007). *Principi marketinga* (4<sup>th</sup> ed.). Zagreb: Mate.
6. Kovač, V. & Pekić, B. Proantocijanidoli grožđa i vina, *Savremena poljoprivreda* 34(34) pp. 5-17
7. Maričić, B (2011).: *Ponašanje potrošača*. Belgrade: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
8. Salai, S., & Božidarević, D. (2009) *Marketing istraživanje*. Subotica: Ekonomski fakultet u Subotici.

## Rezime:

### Marketing istraživanje determinanti potrošnje vina u AP Vojvodini

Suzana Salai, Milan Gašović, Mirjana Čelić

Do pre nekoliko decenija vojvođansko tržište je kao segment srpskog tržišta imalo odlučujuću ulogu u proizvodnji vina. Potrošnja vina je u sedamdesetim godinama iznosila trideset litara per capita, dok se četrdeset godina kasnija ona smanjila na oko tri litre. U savremenim uslovima razvoj tehnologije uglavnom ima pozitivan uticaj na svakodnevni život, što nije slučaj sa proizvodnjom vina, vinskom kulturom i njenom potrošnjom, u kojoj sferi su razvojni trendovi imali obrnuti efekat. Posledicom toga, duga negovana tradicija vina je skoro izčezla, omogućujući da njeno mesto preuzmu druga pića i kulture. Ekonomski i kulturni razvoj i proizvodnja vina su na neki način zapostavljeni. U međuvremenu proizvođači piva i bezalkoholnih pića su preuzeli primat, što je naišlo na prihvatanje,

ovih intenzivno promovisanih proizvoda proizvođača, od strane potrošača mlađe generacije. Vino, kao „božansko piće simbol je sreće, mudrosti, zdravlja i života“, dobro je poznato u većini kultura što joj ipak mora omogućiti nastavak stare slave.

Potencijali vina tek treba da se istraže na način da potrošnja vina dostigne, pa čak i prestigine svoje nekadašnje mesto u društvu. Cilj ovog rada je da se istraže determinante (geografske, demografske, ekonomske, sociološke i psihološke) koje u najvećoj meri opredeljuju ponašanje potrošača i tradicionalne proizvođače vina u Vojvodini.

**Ključne reči:** navike u potrošnji vina, determinante potrošnje, segmentacija potrošača vina

#### Kontakt:

**Suzana Salai**, PhD, Full Professor,  
University of Novi Sad, Faculty of Economics in Subotica, Segedinski put 9-11, Subotica  
sazu@ef.uns.ac.rs

**Milan Gašović**, PhD, Visiting Professor,  
University of Novi Sad, Faculty of Economics in Subotica, Segedinski put 9-11, Subotica  
lsmg@ptt.rs

**Mirjana Čelić**, M.Sc.  
„Svetozar Miletić“ Secondary School of Economics, Novi Sad, Serbia  
mira.chelic@gmail.com

## Komparativna analiza razvoja franšizinga u Srbiji i svetu\*

Suzana Stefanović, Milica Stanković

**Apstrakt:** Istraživanje franšizinga kao poslovnog modela je od velikog značaja za dalje unapređenje ovog koncepta. Na globalnom nivou postoji konstantna tendencija razvoja postojećih i novih franšizing sistema. Ova oblast je još uvek nedovoljno istražena u Srbiji. Cilj rada je da se na osnovu komparativne analize razvoja franšizinga u Srbiji i svetu ukaže na značaj koji ovaj koncept ima na globalnom nivou i na neophodnost intenzivnijeg razvoja u Srbiji. U radu se ukazuje na razvoj franšizinga kao koncepta poslovanja u savremenim uslovima, uz osvrt na suštinske karakteristike, prednosti i nedostatke franšizing sistema. Analiza franšizinga u svetu i u Srbiji ukazuje na to da je u Srbiji ovaj način poslovanja još uvek u razvoju, te da je ova oblast još uvek nedovoljno pravno regulisana. U cilju komparativne analize najpoznatijih franšizing sistema u razvijenim tržišnim ekonomijama i Srbiji, polazi se od reprezentativnih primera koncepta franšize iz SAD-a, Velike Britanije i Srbije. U radu se na osnovu pregleda odabranih franšizing sistema i zastupljenosti stranih franšiza u Srbiji i franšiza iz Srbije u inostranstvu, ukazuje na to da je mali broj domaćih franšiza internacionalizovan.

**Ključne reči:** franšizing, komparativna analiza, pravna regulacija, internacionalizacija

### UVOD

Imajući u vidu da franšizing ima veliki značaj za privredni razvoj na globalnom nivou, istraživanje ovog poslovnog modela je od krucijalnog značaja za njegovo dalje unapređenje. Iako postoji niz studija na temu franšizinga, ova oblast je još uvek nedovoljno istražena, pogotovu u Srbiji. Franšizing, kao model poslovanja, ima veliki poslovni potencijal. Zahvaljujući franšizingnom sistemu poslovanja mnoge firme su ostvarile uspeh, što ima pozitivne implikacije na sve privredne delatnosti i ekonomiju u celini. U svetu postoji konstantna tendencija razvoja postojećih i novih franšizing sistema, s obzirom na to da ovi sistemi doprinose porastu zaposlenosti, društvenom proizvodu i, uopšte, privrednom rastu. Prednosti koje se odnose na franšizingni sistem su prvenstveno prepoznatljiva robna marka, dobar marketing i poslovni koncept dokazan u praksi. Kako se ističe, franšizing „omogućava uključivanje primaoca u poslovni sistem davaoca franšizinga na osnovu svojevrsnog ‘iznajmljivanja *image-a*’ i dela poslovnog uspeha poznatog, renomiranog i uspešnog preduzeća, koje poseduje *goodwill* i prepoznatljivost na tržištu i čiji proizvodi i usluge imaju dokazanu vrednost za potrošače (*customer value*)“ (Milenković-Kerković, T., 2010). Primenom franšizingnog sistema korisnik franšize obezbeđuje sigurniji i lakši ulazak na tržište nego u slučaju samostalnog započinjanja posla. Stopa neuspešnosti poslovanja po sistemu franšizinga, naročito kod sistema u zreloj fazi, je niža nego kod drugih, tradicionalnijih oblika poslovanja. Takodje, obuka i podrška na području opšteg upravljanja poslovanjem, marketinških i drugih veština, koje su medju osnovnim odlikama franšizinga, doprinosi razvoju preduzetništva, naročito u zemljama u razvoju i privredama u tranziciji. U fokusu ovog poslovnog koncepta je identifikovanje i zadovoljenje potreba i želja potrošača. Franšizing nudi niz prednosti za potrošače, prvenstveno kroz obezbeđenje proizvoda odgovarajućeg kvaliteta, u količini i na mestu gde kupcima odgovara. Očekuje se da će zbog niza prednosti koje obezbeđuje, kako za davaoca tako i za korisnike sistema, franšizing kao poslovni format dostići svoju kulminaciju u narednoj deceniji i postati jedan od preovladjujućih oblika poslovanja. Stoga, cilj ovog istraživanja je da ukaže na značaj koji franšizingni sistemi imaju na globalnom nivou i na neophodnost intenzivnijeg razvoja ovog koncepta u Srbiji, i to na osno-

\* Rad je rezultat istraživanja na projektu 179081 koji finansira Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije

vu komparativne analize razvoja franšizinga u Srbiji i svetu.

Prvobitni razvoj franšizinga se vezuje za tržište SAD-a, nakon čega ovaj koncept doživljava ekspanziju u Evropi i svetu. Polazna pretpostavka u radu je da razvoj franšiznog koncepta poslovanja nije tekao ravnomerno u svetu, odnosno da prilično zaostaje u zemljama u razvoju u odnosu na razvijene tržišne ekonomije. Kada se radi o razvoju franšiznog sistema poslovanja u Srbiji, jedna od osnovnih pretpostavki od kojih se polazi u radu je da postoji nedovoljna pravna regulativa kojom se uređuje ova oblast, kao i nedovoljna informisanost građana o postojanju i značaju franšiznih sistema u Srbiji. Takođe, jedna od polaznih pretpostavki rada je i da je mali broj domaćih franšiza internacionalizovan. U skladu sa ovim pretpostavkama, osnovna istraživačka pitanja na koja će autori pokušati da odgovore uključuju: prvo, u kojoj meri je franšizni sistem razvijen i zastupljen danas u svetu i kod nas i koji su razlozi zaostajanja u razvoju franšiznog koncepta u zemljama u razvoju u odnosu na razvijene privrede? Drugo, kako je franšizing pravno regulisan na međunarodnom nivou i u kojoj meri je razvijena pravna regulativa u Srbiji u ovoj oblasti? Treće, koliko su globalni franšizni sistemi zastupljeni na tržištu Srbije? Četvrto, da li je i u kojoj meri izvršena internacionalizacija domaćih franšiza u Srbiji?

U radu će se na osnovu komparativne analize odabranih franšiza u Srbiji i u svetu (posebno na primeru SAD i Velike Britanije), doći do odgovarajućih zaključaka kojim će autori pokušati da odgovore na postavljena istraživačka pitanja i potvrde polazne pretpostavke. U prvom delu rada se ukazuje na suštinske karakteristike franšizinga kao poslovnog modela, na vrste, kao i prednosti i nedostatke ovog koncepta. U drugom delu rada se akcenat istraživanja stavlja na razvoj franšizinga u svetu i u Srbiji. U trećem delu rada se na osnovu odabranih franšiznih sistema u SAD-u, Velikoj Britaniji i Srbiji vrši komparativna analiza iz koje proizilaze rezultati istraživanja, koji su dalje sistematizovani kroz odrgovarajuće zaključke.

## **RAZVOJ FRANŠIZINGA KAO KONCEPTA POSLOVANJA U SAVREMENIM USLOVIMA**

Franšizing je poslovni model koji privlači veliku pažnju istraživača. Prema definiciji Međunarodnog udruženja za franšizing – IFA (International Franchise Association), franšizing je: „ugovorni odnos između davaoca i primaoca franšize u kome davalac

nudi ili se obavezuje da održi trajan interes u poslovanju primaoca franšize u takvim oblastima kao što su know-how i obučavanje, dok se primalac obavezuje da posluje pod zajedničkom firmom, spoljnim izgledom ili postupkom koji pripada davaocu ili ga on kontroliše, kao i da iz svojih izvora uloži osnovni investicioni kapital u poslovanje“ (Popović, N., et al., 2010). Franšiza stvara preduzetničke mogućnosti za obe strane franšiznog odnosa. Prema podacima Međunarodne franšizne asocijacije - IFA, koje citira Combs, franšizing se koristi u preko 80 različitih industrija (Combs, J., et al., 2011). Većina istraživanja u domenu franšizinga su prvenstveno usmerena na franšizing aktivnosti u SAD i američko tržište je bilo glavni fokus istraživanja. Istraživanja franšizinga u SAD-u su uglavnom usmerena na proizvodni sektor. Međunarodni franšizing daje mogućnost za proširenje franšizing tržišta onim čiji proizvodi ne mogu da se izvoze (sektor mnogih usluga, na primer). Iako se franšizing širi brže i snažnije u odnosu na druge forme poslovanja, kako na domaćem tako i na međunarodnom planu, internacionalizacija franšizing sistema još uvek nije dovoljno istražena oblast. Dve teorije dominiraju u literaturi o franšizingu: teorija nestašice resursa i agencijska teorija (Altinay, L., Roper, A., 2005). Prva teorija objašnjava franšizing kao odgovor na nedostatak potrebnih resursa za ekspanziju organizacije, kao što su finansijska sredstva, menadžerske veštine, znanje itd. Sa druge strane, agencijska teorija ističe da, iako franšizing pruža mogućnost davaocu franšize da smanji nivo rizika, agencijski problem nastaje zbog razlike u ciljevima između agenata (korisnika franšize) i principala (davaoca franšize).

U poslednjih nekoliko decenija broj franšiza u svetu je znatno porastao, s obzirom na to da franšizing pruža bolje finansijske rezultate i veće šanse za opstanak nego alternativni organizacioni oblici (Nijmeijer, K., et al., 2013). Postoje uspešne franšize u mnogim poslovnim sektorima počev od hotela, restorana, poslova sa nekretninama, pa sve do obrazovanja dece, kozmetičkih salona, brige o starima itd. Jednostavno rečeno, franšizing je komercijalni odnos u kome jedna strana dozvoljava drugoj strani da klonira dokazan poslovni sistem u zamenu za početne i tekuće troškove. Nivo naknade varira u zavisnosti od sektora. Franšizing treba da bude dovoljno profitabilan za obe strane (davaoca i primaoca franšize). Poslovni sistem mora biti podržan od strane odlično obučenog menadžmenta koji olakšava praćenje napretka franšizinga.

Franšizing postaje jedan od najpopularnijih metoda za rast poslovanja, posebno ako je cilj međuna-

rodni rast (Duckett, B., 2008). Značaj franšizinga se širi izvan domaćih okvira i ubrzano postaje najbrže rastući oblik poslovanja u globalnom ekonomskom sistemu. Franšizne organizacije se razlikuju od većine drugih u tri važna aspekta: geografska disperzija organizacionih jedinica, replikacija preko poslovnih jedinica i zajedničko vlasništvo (Castrogiovanni, G., Justis, R., 1998). Autori ističu da, prvo, suština franšizinga leži u vođenju poslovnih aktivnosti na različitim lokalnim tržištima. Drugo, franšizna ponuda je vrlo slična u svakoj poslovnoj jedinici. Treće, vlasnička prava na franšiznu ponudu se ugovorno dele između davaoca i korisnika franšize. Neophodno je naglasiti da je pristup finansijskim i menadžerskim resursima potrebnim za ekspanziju veći u slučaju franšizinga nego u slučaju vlasništva nad kompanijom, jer se ekspanzija u slučaju franšizinga brže odvija.

Na svetskom tržištu, franšizing je postao veoma značajna strategija za poslovni rast, otvaranje novih radnih mesta i ekonomski razvoj. Evolucija franšizinga na svetskom nivou je neverovatna u poslednjih nekoliko decenija. U Evropi broj franšiza je udvostručen u poslednjih 10 godina. Isto se dogodilo i u Aziji i Australiji. Povećan značaj franšizinga na globalnom ekonomskom nivou se ogleda i u porastu interesovanja teoretičara koji pišu o franšizingu (Gamez-Gonzalez, J., et al., 2010).

Franšizing podrazumeva ustupanje postojećeg uspešnog modela poslovanja drugoj firmi uz nadoknadu. Korisnik daje novčanu nadoknadu za franšizu i poštuje ugovorene standarde poslovanja, a davalac franšize mu zauzvrat ustupa svoje ime i poslovni model. Možemo razlikovati sledeće tipove franšiza (International Franchise Association, 2013):

- *Singl franšiza*. Ovaj oblik franšize je najjeftiniji s obzirom da podrazumeva franšizni ugovor za jednu poslovnu jedinicu. U ovom slučaju franšizer daje franšizantu pravo da posluje samo sa pojedinačnom franšizom koja se odnosi na jednu poslovnu delatnost.
- *Area franšiza*. Area franšiza se odnosi na otvaranje više poslovnih jedinica na nekoj teritoriji. Franšizant u ovom slučaju ima pravo da posluje sa više franšiza na određenom tržištu. Ovo je poslovni sporazum kod kog franšizer odobrava franšizantu pravo da posluje sa više franšiza koje se odnose na različite poslovne delatnosti.
- *Master franšiza*. Ovaj tip franšize se odnosi na pravo primaoca franšize da prodaje franšizu trećim licima u podakup na svojoj teritoriji. Master franšiza podrazumeva niz obaveza, nedostataka

ali i prednosti za primaoca franšize, kao što su naknada za korišćenje podfranšize, ali i obuka i trening podfranšizanata.

Ulaganja potrebna da se pokrene neka franšiza se zavise od davaoca franšize i tipa franšize kreću od nekoliko hiljada evra, pa sve do nekoliko stotina hiljada evra. Svaki davalac franšize nudi različite uslove, ali u najvećem broju slučajeva obaveze se sastoje od inicijalne kupovine franšize i redovnih mesečnih nadoknada. Postoje dva tipa franšizinga i, pored njih, jedan dodatni tip (Popović, N., et al., 2010):

- *Franšizing distribucije proizvoda (Product Distribution Franchises)*. Tradicionalni franšizing koncept se odnosi na ustupanje prava u vezi proizvoda i trgovinskog imena (*Product and Trade Name Franchising*). Kod ovog tipa franšizinga, davalac franšize ustupa primaocu pravo prodaje svojih proizvoda, a u nekim slučajevima i pravo potpune ili delimične proizvodnje. Naglašava se značaj proizvoda i njegove distribucije i prodaje konačnim kupcima. Franšizing distribucije proizvoda podrazumeva da davalac franšize licencira svoje trgovačko ime korisniku franšize, ali mu obično ne osigurava sistem za poslovanje. Franšizing distribucije proizvoda se najčešće vezuje za industriju automobila, kamiona, prodaju osvežavajućih napitaka i sl. Proizvodi koji se prodaju u franšizama distribucije proizvoda obično zahtevaju neke pripremne radnje od strane primaoca franšize pre prodaje, kao što je slučaj sa Coca Colom, ili neke dodatne usluge nakon prodaje kao što je slučaj sa Ford Motor Company. Međutim, uprkos tome što franšizing distribucije proizvoda predstavlja najveći postotak ukupne maloprodaje svih postojećih franšiza, većina franšiza danas su franšize poslovnog formata.
- *Franšizing poslovnog formata (Business Format Franchises)*. Franšizing poslovnog formata karakteriše poslovna saradnja između davaoca i primaoca franšizinga koja se ne odnosi samo na proizvode, usluge i trgovinsko ime, već i na celokupno poslovanje. Dakle, u ovom slučaju davalac franšize stavlja primaocu na raspolaganje svoju „poslovnu formulu“. Kod ove vrste franšize, primalac dobija celokupni sistem za poslovanje. Neki od primera ove vrste franšizinga se mogu naći u ugostiteljstvu, hotelijerstvu, supermarketima, poslovnim uslugama, agencijama za rentiranje vozila i kamiona i uslugama za korisnike. Primeri franšize poslovnog formata su: Subway, McDonalds, Burger King, Fornetti, Costa caffè, Dunkin' Donuts itd.

- Dodatni tip franšize. Dodatni tip franšize podrazumeva da nezavisni poslovni entiteti treba da se dogovore o udruživanju da bi dobili snagu kolektivnog pregovaranja i zajedničkog brenda. Ovaj tip franšize se može označiti kao podvarijanta poslovnog modela i naziva se „*Conversion Franchise*“. Kompanija Century 21 je najpoznatiji primer, s obzirom da je nastala konverzijom do tada nezavisnih agentura za prodaju nekretnina u svetski poznati franšizni sistem.

Prema Alpezi i Ercegu (Alpeza, M., Erceg, A., 2012), danas u Severnoj Americi i Evropi postoji više od 12.000 franšiznih sistema koji zapošljavaju oko 8% svih zaposlenih i kreiraju skoro 50% ukupne prodaje. Treba naglasiti da korisnici franšize u 96% slučajeva uspešno posluju i nakon 5 godina poslovanja. Ovo ukazuje na bolji rezultat nego u slučaju samostalnog pokretanja poslovnog poduhvata (oko 40% poslovnih poduhvata propada nakon 3 godine poslovanja). Oko 45% celokupne svetske maloprodaje u svetu se ostvaruje preko franšiznih lokacija. Danas u svetu postoji više od 4.500 davalaca franšize koji posluju na više od 600.000 lokacija. U svetu se na svakih šest i po minuta otvori nova franšiza. Ulaskom u svet franšizinga se dobija gotov model poslovanja koji treba primenjivati, isproban model privlačenja kupaca, način oglašavanja i sigurno tržište. U slučaju franšizinga rizik je manji nego kod pokretanja samostalnog poslovanja. Ne postoji potreba za istraživanjem tržišta, jer je davalac franšize to već učinio. Davalac franšize osigurava korisniku franšize podršku, ali uglavnom ima i određenu kontrolu nad načinom poslovanja korisnika franšize. Zauzvrat, korisnik franšize plaća davaocu franšize početnu cenu i dogovorenu sumu za poslovanje (Ibid).

Po časopisu USA Today, 10 najpopularnijih i najtraženijih franšiza su u sledećim privrednim oblastima: *fast food*, maloprodaja, usluge, restorani, gradnja, poslovne usluge, održavanje i remont, auto industrija, maloprodaja hrane, rentiranje smeštaja (Centar za franšizing, Privredna komora Srbije, 2013). Pored Coca-Cole, koja postoji još od daleke 1899. godine, neke od najpoznatijih franšiza i godine njihovog nastajanja su sledeće: Kentucky Fried Chicken (1930), Dunkin Donuts (1950), Burger King (1954) i McDonald's (1955) (Dant, R., et al., 2011).

Istraživanja pokazuju da uspeh franšiznih sistema zavisi od snage franšiznih odnosa. Kooperacija i specijalizacija uloga u franšiznom sistemu, omogućava davaocima franšize da obavljaju menadžment funkcije kao što su strategijsko planiranje i marketing, dok se korisnik franšize koncentriše na pružanje usluga

klijentima. Da bi se postigao balans u njihovim ulogama, davalac i korisnik franšize treba da rade zajedno kao tim pri ostvarenju zajedničkih ciljeva koji se postavljaju iznad individualnih interesa. Dakle, faktori kao što su poverenje, saradnja, posvećenost i lojalnost su od krucijalnog značaja za franšizne odnose.

Veliki je broj prednosti i nedostataka koje franšizing obezbeđuje, kako za davaoce, tako i za korisnike franšize. Prednosti za davaoce franšize se prvenstveno odnose na: bržu ekspanziju, bolje upravljačke sposobnosti, veću motivaciju zaposlenih, jednostavnije poslovanje, bržu pokrivenost tržišta, bolju poziciju u pregovorima i veću mogućnost da se osiguraju najbolje lokacije za poslovne prostore, brži rast uz manje rizike, veći zajednički budžet za marketing, niže troškove razvoja, brži povraćaj investicija, veću mrežu filijala, jaču moć pregovaranja. Davalac franšize postiže brži rast uz manje uloženog kapitala i može imati potencijalno visoku stopu rasta. Otvaranjem novih tržišta pomoću otvaranja novih lokala, uz manje ulaganje i niži rizik, promovise se poslovni koncept davalaca franšize. Kao najveći nedostaci za davaoce franšize često se navode smanjena mogućnost kontrole u odnosu na sopstvenu organizaciju i mogući problemi u odnosima sa primaocima franšize, kao i nedostatak poverenja. S obzirom na to da u uspehu svake franšize najveću ulogu igraju ljudi, nedostatak je za davaoca što ne može da utiče na politiku zapošljavanja primalaca franšize. Prednosti za primaoca franšize se ogledaju u: korišćenju uspešnog i poznatog poslovnog imena i reputacije, potrebnom manjem inicijalnom kapitalu, manjem riziku od neuspeha, nuđenju standardnog proizvoda i kvaliteta kroz provereni sistem poslovanja, poslovnoj i drugoj pomoći itd. Nedostaci za primaoca franšize su: gubitak nezavisnosti, potencijalno prevelika zavisnost od davaoca, neelastičnost franšiznog sistema, očekivanje nerealno visokog prihoda, finansijske obaveze prema davaocu franšize. Korisnici franšize, iako pravno nezavisni, podvrgnuti su veoma strogoj kontroli od strane vlasnika franšize (Centar za franšizing, Privredna komora Srbije, 2013).

## NASTANAK I RAZVOJ FRANŠIZNIH SISTEMA U SVETU I SRBIJI

Franšizing ima korene još u feudalizmu, ali je prva komercijalna prodajna franšiza bila *Singer Sewing Center* koju je razvio Isaac Singer tokom 1858. godine (Centar za franšizu, Centar za poduzetništvo Osijek, 2013). Singer je prodao prava lokalnim poslovnim ljudima da prodaju njegove mašine i obučavaju korisnike. Ne-

što kasnije, Singerov model je bio kopiran u raznim industrijama. Kompanija koja je među prvima razvila franšizni sistem je bila Coca Cola koja se uspela da se proširi na taj način što je prebacila teret proizvodnje, skladištenja i distribucije svog proizvoda na lokalne poslovne ljude koji su dobili prava punjenja. Kroz analizu prvih 100 godina razvoja franšizinga, može se otkriti niz zanimljivosti. Treba pomenuti da rani davaoci franšize nisu kontrolisali izgled poslovnih jedinica, kao ni zadovoljstvo korisnika franšize, već su im omogućavali slobodu u kreiranju vlastitog poslovnog stila. Vrlo često se dešavalo da su se čak i usluge istog davaoca franšize razlikovale od objekta do objekta. Do promene je došlo tokom 1950-ih godina kada je Ray Kroc lansirao poslovni format franšize. Ray Kroc je bio relativno uspešan prodavac aparata za pravljenje milkšejka. Jedan od njegovih kupaca je bio uspešni prodavac hamburgera Mac Donalds. Opčinjen uspehom restorana Mac Donalds-a, Kroc je smatrao da može replicirati njegovo poslovanje i kopirati njegov uspeh širom SAD-a. Tokom 1960-ih godina benzinske pumpe su počele da standardizuju načine usluživanja. Prednosti poslovnog kloniranja su otkrili i hoteli, lanci restorana, cvečare, maloprodaje.

Kada je reč o ugovorima o franšizingu, oni su do '90-ih godina dvadesetog veka znatno izmenjeni. Prethodni ugovori od 3 strane su povećani na 50 i više strana i davaoci franšize danas diktiraju gotovo svaki aspekt odnosa. Popularnost franšize je sve veća i ističe se viđenje koje kreiraju davaoci franšize da su "ulice franšizne zajednice popločane zlatom". Kupci franšiza su uvereni da su franšizni ugovori „industrijski standard“ i kao takve ih prihvataju. Pored toga, kupci smatraju, da ako oni ne prihvate ponuđene franšize, neki drugi kupac će uzeti franšizu i pristati na jednostrani ugovor. Franšizno tržište će nuditi franšizne ugovore koji štite samo interese davaoca franšize sve dok kupci stoje u redu sa olovkom i novcem u rukama (Centar za franšizu, Centar za poduzetništvo Osijek, 2013).

Franšizing se može posmatrati kao mogućnost za sve one koji žele da se samozaposle i kao moguće sredstvo rasta postojećeg malog biznisa, s obzirom na to da se svaki franšizni sistem sastoji od mreže poluautonomnih, obično malih poslovnih jedinica. Važno je naglasiti da franšizing nudi kombinovanje ekonomije obima davaoca franšize uz fleksibilnost primaoca franšize da iskoristi lokalne tržišne mogućnosti (Watson, A., Kirby, D., 2004). Franšizni način poslovanja je najrasprostranjeniji u SAD, gde se na svakih desetak minuta otvori po jedna nova franšiza i na stotine hiljada kompanija posluje po ovom sistemu. Sve do početka 1980-tih godina gotovo 90% franšiza bilo je vezano

za severnoameričko tržište. Danas je situacija promenjena, te polovina franšiznih mreža ima svoja sedišta u zemljama van SAD. U početnoj fazi međunarodnog širenja američkih franšiznih sistema, napor je bio koncentrisan na pristupačnija tržišta. Kanada je postala glavna meta američkih franšizera, prvenstveno zbog blizine, ali i zbog tržišnog potencijala i postojanja već razvijenog sektora usluga. Tržište SAD-a je postepeno postalo značajno za kanadske, japanske i evropske davaoce franšiza. U nekim razvijenim zemljama upotreba franšizinga raste veoma brzo, ne samo zbog ulaska stranih franšizera na tržište, već i zbog pojave lokalnih imitatora. Australija je, takođe, bila jedna od glavnih meta američkih franšiznih lanaca u početnoj fazi internacionalizacije franšizinga. Australija ima jedan od najcenjenijih franšiznih sektora na svetu. Sektor je naglo porastao od 1980. godine i sada obuhvata oko 1.025 poslovnih formata franšiznih sistema. Uprkos visokom procentu zastupljenosti franšiza, samo polovina franšiznih sistema ima 20 ili manje franšiznih jedinica što dovodi u pitanje održivost tih mreža (Frazer, L., et al., 2012). Od 2002. do 2004. godine, stopa rasta broja franšiznih jedinica je bila 14%. Štaviše, australijski franšizing sektor ima tri puta više franšizera *per capita* nego mnogo zreliji franšizni sektor u SAD (Merrilees, B., Frazer, L., 2006). Međunarodna asocijacija za franšizing - IFA u SAD je osnovana 1960. godine, a u Evropi je 1972. godine osnovana Evropska franšizna asocijacija, koja danas okuplja 17 nacionalnih franšiznih asocijacija.

Franšizing je u velikoj meri zastupljen i u Evropi. Evropa se posmatra kao prilika od sve većeg značaja za globalne franšizere, a posebno za velike američke lance. Uzimajući u obzir „Jedinstveni evropski akt“, kojim se eliminišu unutrašnje granice među zemljama EU, davaoci franšiza imaju mogućnost da posluju na većem tržišnom segmentu. Jasno je, da će uprkos trendu uklanjanja fizičkih, tehničkih i fiskalnih barijera, i dalje postojati neke vitalne razlike unutar EU poput razlika u jeziku, kulturi i načinu života koje će i dalje zahtevati prilagođavanje franšiznih sistema lokalnim uslovima. Uprkos ekonomskim pritiscima na privredu u celini, broj franšizing sistema u Velikoj Britaniji i dalje ima tendenciju rasta. Tokom 2012. godine je razvijeno 29 novih franšiza, te je ukupan broj franšiza porastao na 929. Ukupan broj franšiznih jedinica je povećan za 4% u odnosu na 2011. godinu, pa u 2012. godini iznosi 40.100 poslovnih jedinica. Ukupan ekonomski doprinos franšizne industrije u Velikoj Britaniji u 2012. godini iznosi 13,4 milijardi funti, 8% više u odnosu na 2011. godinu. Prosečan promet po poslovnoj jedinici je 349.000 funti, dok se istovremeno

beleži i veći procenat franšiznih jedinica sa prometom od preko 500.000 funti. Veliki porast broja franšiznih sistema u Velikoj Britaniji se može utvrditi na osnovu podataka od pre 20 godina, kada je promet u oblasti franšizinga bio nešto više od 5 milijardi funti, postojalo je 379 franšiznih sistema i 18.300 poslovnih jedinica (British Franchise Association, NatWest/bfa Franchise Survey, 2013). Od zemalja u razvoju, franšizing je najrazvijeniji u Mađarskoj, a od zemalja u okruženju u Hrvatskoj. U Mađarskoj postoji 400 franšiznih lanaca, od kojih je 50% domaćih. Nakon Mađarske, treba pomenuti Poljsku i Sloveniju sa oko 120 franšiza, od kojih je 55,7% domaćih. U Hrvatskoj trenutno postoji oko 120 davalaca franšize, od kojih je jedna četvrtina domaćih. Nakon Hrvatske sledi Češka koja ima oko 55 franšiza (Centar za franšizing, Privredna komora Srbije, 2013).

Uprkos velikim prednostima franšiznih sistema, dokazano je da više od polovine novih franšiza prestaje da postoji tokom prve četiri godine. S tim u vezi, potencijalni korisnici franšize treba da budu veoma oprezni prilikom kupovine sistema koji još nije proslavio svoj četvrti rođendan. Na primer, u Velikoj Britaniji je postojalo 1.658 franšiznih kompanija koje su funkcionisale između 1984. i 1995. godine, od kojih je samo 601 (36%) opstalo do kraja ovog perioda (Stanworth, J., et al., 2004). Britanska franšizna asocijacija priznaje tri nivoa franšiznog članstva: „puno“ članstvo, „pridruženi“ članovi i „privremeni“ članovi. Za „puno“ članstvo, franšizni sistemi su u obavezi da posluju barem dve godine i da imaju najmanje četiri korisnika franšize. „Pridruženi“ članovi (odnose se na manji stepen članstva) dužni su da imaju franšize barem jednu godinu i bar jednog korisnika franšize. Končno, „privremeni“ članovi treba samo da trenutno razvijaju franšizni sistem. Tri su ključna dokumenta koja treba da budu sastavljena pre franšiznog posla. Prvi je „radni priručnik“ koji daje detaljna uputstva za upravljanje franšiznim poslom. Drugi je „franšizni ugovor“ kojim se regulišu prava i obaveze davaoca i korisnika franšize. „Franšizni prospekt“ reguliše poslovanje franšiza (Ibid).

U Srbiji je ovaj način poslovanja u razvoju, o čemu svedoči sve veći broj domaćih franšiza i tek u narednim godinama se očekuje prava ekspanzija franšiza. Franšizing je u Srbiju, odnosno u bivšu SFRJ stigao veoma rano, već na samom početku svoje evropske ekspanzije, sredinom 70-ih godina prošlog veka. U tom periodu počinje uvoz američkih franšiza. Prve američke franšizne mreže u Srbiji su bile Coca-Cola, Avis, Diners Club International, Intercontinental, Hyatt, American Express, McDonald's itd. U drugoj

fazi razvoja franšizinga, domaća preduzeća shvataju prednosti širenja svojih sistema putem ovog koncepta. Tokom 1980-ih godina, a posebno početkom 1990-ih godina, dolazi do izgradnje domaćih franšiznih mreža. Montenegro Express, Tigar, Pekabeta, C Market, Yumco i drugi su u ovom periodu počeli, sa manje ili više uspeha, kreiranje i prodaju svojih franšiznih paketa. Početkom 1990-tih godina, franšizing postaje moda u tadašnjoj Jugoslaviji. U tom periodu su osnovana i profesionalna udruženja franšizinga, od kojih je prvo osnovano 1991. godine - Srpska federacija za franšizing, sa sedištem u Nišu. Nakon toga, u Novom Sadu se osniva Jugoslovenska franšizing asocijacija kao još jedno nacionalno udruženje franšizinga, čija je uloga bila prvenstveno promocija franšizing koncepta i stvaranje baze podataka o postojećim franšizing sistemima koji posluju u zemlji. Nakon tog inicijalnog razvoja franšiznih organizacija, novi zamah u njihovom razvoju je nastao krajem prošle decenije. Tako je krajem 2007. godine osnovan Centar za franšizing pri Privrednoj komori Srbije kao centralno mesto gde svi zainteresovani mogu dobiti kompetentne informacije o franšiznom poslovanju u Srbiji (Privredna komora Srbije-Centar za franšizing, 2013). Pored toga, 2009. godine je osnovano Srpsko udruženje za razvoj franšizinga (SURF), kao nevladino, nestranačko i neprofitno udruženje građana koje promovise franšizno poslovanje u Srbiji (Srpsko udruženje za razvoj franšizinga, 2013). Zahvaljujući razvoju ovih organizacija, u Srbiji danas posluje veliki broj stranih franšiza kao što su: McDonald's, Costa Coffee, KFC i druge, ali i veći broj domaćih franšiznih sistema poput: Dve šmizle, Rakia bar, Battery centar itd.

Ugovor o franšizingu se prvobitno razvio u SAD, a tek kasnije i u evropskim zemljama. U SAD-u je 1960. godine osnovano Međunarodno udruženje franšizinga čiji je osnovni zadatak da izgrađuje opšte uslove poslovanja, standardne i tipske ugovore, kodekse poslovne etike itd. Dva najznačajnija akta novog autonomnog trgovinskog prava izradili su stručnjaci u okviru Međunarodnog instituta za unifikaciju privatnog prava (UNIDROIT). Reč je o Vodiču za međunarodne master franšizing aranžmane i Modelu zakona o obavezi predugovornog obaveštavanja kod ugovora o franšizingu. Vodič UNIDROIT za franšizing (UNIDROIT Guide to International Master Franchise Agreement, 2007) je usvojen sa ciljem da se pomogne strankama u pregovorima i zaključivanju međunarodnih franšizing ugovora. U okviru Evropske unije 1988. godine su usvojena Pravila o primeni člana 85/3 Rimskog ugovora na kategorije sporazuma o franšizingu. Pravila o franšizingu koja su usvojena se pr-

venstveno odnose na zabranu narušavanja slobodne konkurencije (Šogorov, S., Radoman, M., 2007). U pravnom sistemu Republike Srbije, ugovor o franšizingu nije regulisan kao poseban ugovor, već je tvorina autonomnog trgovinskog prava. Iako ugovor o fransizingu još uvek nije sastavni deo zakonodavstva Republike Srbije, on je usvojen metod regulisanja ove oblasti iz međunarodnog zakonodavstva i prakse. Generalno, mnoge zemlje nemaju pravno regulisan ugovor o franšizingu, ali ga koriste u poslovnoj praksi. Problem je u tome što ovaj ugovor, a prvenstveno Ugovor o master-franšizingu, sadrži brojne elemente na bazi kojih može biti identifikovan kao drugi tip ugovora, naročito u zemljama gde ne postoji zakonodavstvo koje specifično reguliše franšizing. Međutim, kako se navodi (UNIDROIT Vodič za međunarodne sporazume o master-franšizingu, 2010), iako se ugovori o franšizingu često poistovećuju sa ugovorima o agenturi, ugovorima o distribuciji i licenci, i mada postoji niz sličnih elemenata u ovim ugovorima, među njima postoje i značajne razlike, što nameće potrebu posebnog zakonskog regulisanja ovog ugovora. Novi Građanski zakonik Republike Srbije namerava da unese Ugovor o franšizingu u zakonsko regulisanje o čemu govori i prednacrt novog Građanskog zakonika (Institut za pravo i finansije Beograd, 2013). Dakle, možemo zaključiti da je oblast razvoja franšizing sistema u Srbiji nedovoljno pravno regulisana. Za razvoj franšizinga u Srbiji je prvenstveno neophodno da se, pored definisanja u Zakonu o obligacionim odnosima, mesto franšizinga utvrdi i u Zakonu o trgovini i Zakonu o ekonomskim odnosima sa inostranstvom. Iako je Ugovor o franšizingu prilično nepoznat u našoj privrednoj praksi, treba očekivati da se ovaj ugovor u najraznovrsnijim oblicima pojavi u Srbiji u mnogo većem obimu nego do sada, i to ne samo u spoljnotrgovinskoj razmeni nego i u unutrašnjem robno-novčanom prometu (Vilus, J., et al., 2008).

U poređenju sa drugim zemljama u tranziciji, Srbija ima manji broj inostranih i domaćih franšiznih mreža, jer je franšizing kao poslovni model još uvek u razvoju. Međutim, ono što je moguće zapaziti je da se broj franšiza iz godine u godinu postepeno povećava (Popović, N., et al., 2010). Informisanost građana o značaju franšiznih sistema je mnogo manja u Srbiji nego u zapadnim zemljama i zemljama u okruženju. U našoj zemlji većina ljudi nije informisana o poslovanju franšiznih sistema ili zna tek ponešto o njima, ne shvatajući u dovoljnoj meri mogućnosti franšiznog poslovanja i njihov doprinos razvoju srpske privrede. Neophodno je intenzivnije raditi na popularizaciji koncepta franšizinga u Srbiji, s obzirom na niz

prednosti koji se ostvaruju upotrebom ovog sistema. Komparacija franšiznih sistema u Srbiji i razvijenim zemljama u svetu je od krucijalnog značaja kako bi se ukazalo na neophodnost podizanja svesti o mogućnostima franšiznog poslovanja u našoj zemlji i unapređenja konkurentnosti domaće privrede. Na osnovu svega navedenog, može se zaključiti da je pretpostavka o nedovoljnoj pravnoj regulaciji u Srbiji, kao i nedovoljnoj informisanosti građana o franšiznim sistemima tačna.

## **KOMPARATIVNA ANALIZA NAJPOZNATIJIH FRANŠIZING SISTEMA U RAZVIJENIM TRŽIŠNIM EKONOMIJAMA I SRBIJI**

U cilju komparativne analize franšizing sistema u Srbiji i svetu, neophodno je poći od reprezentativnih primera koncepta franšizinga. Kao primere ćemo predstaviti po četiri franšizna sistema iz SAD-a, Velike Britanije i Srbije, kako bi se uočile relevantne sličnosti i razlike (Tabela 1 i Tabela 2).

SAD se mogu smatrati „kolevkom“ franšizinga. Restorani brze hrane McDonald's su širom sveta najpoznatiji primer poslovanja po sistemu franšize. Na primeru ovih restorana se najbolje vidi kloniranje poslovnog modela, jer bez obzira na deo sveta u kome postoji, u svakom od McDonald's restorana se dobija identična usluga. Prema Franchise Times Magazine, McDonald's je rangiran kao prvi na listi od 200 najboljih franšiza (McDonalds, 2013). Na drugoj strani, Coca-Cola je najveći svetski proizvođač i distributer sirupa i koncentrata za bezalkoholna pića. Proizvodi razvijeni od strane kompanije se prodaju kroz punionice, prodavce na veliko i distributere svuda širom sveta. Coca-Cola HBC Srbija je jedna od najvećih kompanija u industriji bezalkoholnih pića u zemlji i ovlašćena je punionica kompanije Coca-Cola. Značaj ove kompanije se ogleda u tome što zapošljava preko 1.300 ljudi i indirektno utiče na zapošljavanje deset puta više osoba u kompanijinom lancu vrednosti. Ova kompanija je deo Coca-Cola Hellenic Grupe, jedne od najvećih punionica proizvoda Kompanije Coca-Cola na svetu i najveće u Evropi. Kompanija Coca-Cola Hellenic Srbija je 2004. godine bila među prvih petnaest kompanija u zemlji koja je ispunila zahteve ISO 14001 standarda za upravljanje zaštitom životne sredine. Svi napici koje proizvodi Coca-Cola HBC Srbija moraju biti u skladu sa zakonskom regulativom Srbije i ispunjavati ili prevazići standarde kvaliteta i bezbednosti prehrambenih proizvoda u skladu sa

specijalizovanim Coca-Cola sistemom rukovođenja kvalitetom. Coca-Cola Hellenic Srbija je najpoželjniji poslodavac u 2011. godini prema anketi koja je sprovedena među posetiocima Sajma karijere u Beogradu (Coca-Cola Hellenic Srbija, 2013). Iako su kompanije McDonald's i Coca-Cola relativno rano u odnosu ostale franšizne sisteme ušle na tržište naše zemlje, protekao je dug vremenski period od osnivanja prve franšize ovih kompanija u svetu do kreiranja njihovih franšiza u Srbiji (40 godina u slučaju McDonald's-a, odnosno gotovo 100 godina u slučaju Coca-Cole).

Iako je određen broj franšiznih sistema iz SAD-a danas zastupljen u Srbiji, postoje koncepti koji još uvek nisu zaživeli u našoj zemlji. Jedna od franšiza koja je poznata na globalnom nivou, ali još uvek ne postoji u Srbiji je Dunkin' Donuts. Ova kompanija je pokrenula svoj franšizni koncept relativno rano, 1955. godine. Dunkin' Donuts je kompanija koja se bavi proizvodnjom i prodajom peciva i kafe, sa više od 3 miliona klijenata dnevno. Za ovu franšizu je karakteristično da, zapravo, predstavlja spoj dve svetski poznate franšize: Dunkin' Donuts i Baskin-Robbins. Samo u SAD, Dunkin' Donuts stvara godišnji obim prodaje od preko 1,4 milijardi dolara. Trenutno je nacionalni prosek prodaje 10.500 - 11.000\$ po prodavnicu nedeljno, iako postoje i prodavnice u kojima prodaja ide i do 17.000\$ po nedelji (Dunkin' Donuts, 2013). Jedna od specifičnosti ove franšize je i to da potencijalni korisnici franšize provode šest nedelja na univerzitetu Dunkin' Donuts gde se obučavaju za pekarske i veštine upravljanja opremom, imaju obuku za kontrolu kvaliteta, zdravlja i bezbednosti, upravljanja ljudskim resursima i osnovnih računovodstvenih veština. Još jedna karakteristika kompanije Dunkin' Donuts je centralizovani koncept proizvodnje. Centralna proizvodnja je smeštena u Richmondu i naziva se "kuhinja". Kuhinja je otvorena u februaru 1994. godine. Ovakav centralni objekat omogućuje kompaniji da razvija maloprodajne objekte i u isto vreme maksimizira ekonomiju obima u proizvodnji, promociji i troškovima opreme. Koristi od veće centralizacije se ogledaju u čvršćoj vezi kadrova i većoj kontroli nad proizvodnjom i prodajom proizvoda (Schmidt, R., Oldfield, B., 1999). Ovaj koncept, sa svim svojim specifičnostima i karakteristikama će verovatno uskoro zaživeti i u Srbiji, s obzirom na veliki uspeh na globalnom nivou.

Još jedna od američkih franšiza koja postoji i u Srbiji je Office 1 Superstore International. Reč je međunarodnoj franšizing kompaniji koja je izgradila lanac prodavnica za prodaju kancelarijske opreme, materijala i nameštaja. Kompanija je prisutna na svim kontinentima, sa preko 500 prodajnih mesta u više od 30

zemalja širom sveta. Na tržištu naše zemlje, OIS je ugledao svetlost dana 2003. godine, iako je sam franšizni koncept u SAD-u zaživeo još 1989. godine (Office 1 Superstore International, 2013).

Iako se SAD, kao što smo već naveli, može nazvati "kolevkom" franšizinga, još jedna zemlja u kojoj je franšizing veoma zastupljen je Velika Britanija. Bez obzira na veliki broj franšizing koncepata iz Velike Britanije, oni su još uvek nedovoljno zastupljeni na tržištu naše zemlje. Domino's, Chemical Express i Rosemary Conley Diet and Fitness Club su samo neke od kompanija koje su poznate i priznate širom sveta, ali još uvek nemaju svoje franšize u Srbiji. Domino's Pizza je osnovan 1960. godine i postala je svetski lider u isporuci pica i jedna od najuspešnijih franšiza u svetu. Domino's Pizza Group (DPG) je poznata kao "master franšiza". Domino's je ostvario zadivljujuće rezultate u Velikoj Britaniji i Irskoj. Rosemary Conley Diet and Fitness Club je osnovan 1990. godine kao klub za dijetu i fitnes. Osnivači ove franšize, Rosemary Conley i njen suprug, kao ni poslovni partner Mike Remington, nisu imali prethodno iskustvo u oblasti franšizinga, iako su imali značajno prethodno znanje u industriji hrane i fitnesa. Na taj način, oni su ostvarili dobar i trajan izvor prihoda od svojih postojećih aktivnosti, dovoljan da se pokriju troškovi za pokretanje franšiznog sistema zasnovanog na ideji fitnes klubova pod imenom Rosemary Conley. Prepreka zbog nedostatka prethodnog iskustva u franšizingu je prevaziđena dodatnim ljudskim kapitalom kroz regrutovanje Brian Smith-a. Smith je bio bivši predsednik Britanskog udruženja franšizinga i generalni direktor ServiceMaster franšize za pranje tepiha (Stanworth, J., et al., 2004).

Chemical Express je osnovan 1985. godine, a svoju prvu franšizu je prodao 1986. godine. Kompanija nudi široku paletu hemikalija za čišćenje i higijenske proizvode. Danas je ova kompanija, poznata kao Chemex International, jedna od vodećih franšiznih kompanija u Velikoj Britaniji sa preko 100 prodajnih objekata u Velikoj Britaniji i master franšiznim licencama u velikom broju zemalja u inostranstvu. Chemical Express je proglašen za franšizu godine u 1996. godini i bio je rangiran od strane generalnog direktora britanske franšizne asocijacije kao jedna od najistaknutijih i najuspešnijih britanskih franšiza (Stanworth, J., et al., 2004). Iako vrlo uspešne na svetskom tržištu, franšize ovih kompanija još uvek ne postoje u Srbiji.

Jedna od britanskih franšiza koja postoji i na tržištu Srbije je lanac kafeterija Costa Coffee. Kompanija ima 573 kafeterije u Velikoj Britaniji i još 189 lokala u inostranstvu. Ova kompanija je članica jedne od naj-

**TABELA 1:** Pregled odabranih franšiznih sistema u SAD i Velikoj Britaniji i njihova zastupljenost u Srbiji

Kompanija	Godina pokretanja franšiznog koncepta	Delatnost	Broj poslovnih jedinica	Inicijalna naknada koju plaćaju korisnici franšize	Zemlja porekla franšiznog koncepta	Postojanje franšiznog sistema u Srbiji
McDonald's	1948.	Restoran brze hrane	31.000	45.000\$	SAD	1988.
Coca - Cola	1899.	Proizvodnja bezalkoholnih pića	3.500 punjačnica u preko 200 zemalja	Na upit	SAD	1997.
Dunkin' Donuts	1955.	Proizvodnja i prodaja kafe i peciva	9.000	40-80.000\$	SAD	-
Office 1 Superstore International	1989.	Prodaja kancelarijskog materijala	500	5-50.000\$	SAD	2003.
Costa Coffee	1971.	Kafeterija	1.900	Na upit	Velika Britanija	2007.
Rosemary Conley Diet and Fitness Club	1993.	Klub za dijetu i fitnes	170	30.000£ (45.296\$)	Velika Britanija	-
Chemical Express	1986.	Proizvodnja higijenskih proizvoda i kontrola higijene	200	20.000£ (30.197\$)	Velika Britanija	-
Domino's	1960.	Restoran brze hrane/ picerija	9.350	25.000£ (37.747\$)	Velika Britanija	-

**IZVOR:** Tabela je rezultat sumiranja podataka sa zvaničnih sajtova kompanija od strane autora

**NAPOMENA:** Preračunavanje iznosa datih u funtama u dolare izvršeno na osnovu podataka o odnosu valuta: [www.nbs.rs](http://www.nbs.rs)

većih britanskih ugostiteljskih grupacija White bread. Kompanija Delta sport je 2007. godine potpisala franšizni ugovor sa ovom britanskom kompanijom o otvaranju lanca kafeterija u zemljama zapadnog Balkana i Sloveniji. Dakle, od 2007. godine franšiza ove kompanije je prisutna u Srbiji (Costa Coffee, 2013).

Početak 21. veka počinje ekspanzija franšizinga u našoj zemlji. Neke od kompanija koje su u ovom periodu razvile svoj franšizni koncept su Adore Chocolat, Rakia bar, Dve šmizle i Battery centar. Najveći broj domaćih franšiza posluje samo na teritoriji naše zemlje. Međutim, neke kompanije, kao što je na primer kompanija Dve šmizle, je pored domaćeg tržišta, prisutna i u susjednim zemljama. Sa druge strane, kompanija Rakia bar, pored tržišta Srbije, svojim franšiznim sistemom osvaja i tržište Kanade. Uprkos tendenciji širenja franšiznih sistema domaćih kompanija, većina ovih kompanija još uvek posluje samo na tržištu Srbije.

Adore Chocolat je kompanija koja je osnovana 2002. godine i bavi se ručnom proizvodnjom pralina i slatkiša. Proizvodi se prave po sopstvenim recepturama, od najkvalitetnije uvozne čokolade. Adore Chocolat je prva radionica čokolade koja je sertifikovala HACCP i ISO9001 standarde u regionu (Adore Chocolat, 2013). S druge strane, Rakia bar je jedinstveni koncept, koji je zamišljen tako da se destilat najfinijeg voća pije uz kreativnu zakusku u prostoru koji je moderno osmišljen. Godine 2006. je otvoren prvi Rakia Bar u centru Beograda, nakon čega je počelo širenje putem franšiznih jedinica u ostalim gradovima Srbije i inostranstvu u 2010. godini (Rakia bar, 2013).

Dve šmizle je kompanija koja predstavlja lanac maloprodajnih objekata specijalizovanih za prodaju modnog nakita i bižuterije. Ovaj brend je doživeo uspeh ne samo u Srbiji, već i u zemljama u okruženju. Reč je o jedinoj kompaniji koji ima sopstvenu proi-

**TABELA 2:** Pregled odabranih franšiznih sistema u Srbiji i njihova zastupljenost u inostranstvu

Kompanija	Godina pokretanja franšiznog koncepta	Delatnost	Broj poslovnih jedinica	Inicijalna naknada koju plaćaju korisnici franšize	Zemlja porekla franšiznog koncepta	Zemlje u kojima postoji franšizni koncept
<b>Adore Chocolat</b>	2002.	Proizvodnja i prodaja čokolade/ slatkiša	4	25-28.000€ (32.322-36.201\$)	Srbija	Samo Srbija
<b>Rakia bar</b>	2006.	Kafeterija/ bar	4	15-30.000€ (19.393-38.787\$)	Srbija	Kanada
<b>Dve šmizle</b>	2002.	Izrada i prodaja nakita	6	4-15.000€ (5.172-19.393\$)	Srbija	Crna Gora, Makedonija, BiH, Hrvatska
<b>Battery centar</b>	2006.	Prodaja baterija i akumulatora	3	10-80.000€ (12.929-103.432\$)	Srbija	Samo Srbija

**IZVOR:** Tabela je rezultat sumiranja podataka sa zvaničnih sajtova kompanija od strane autora

**NAPOMENA:** Preračunavanje iznosa datih u evrima u dolare izvršeno na osnovu podataka o odnosu valuta: [www.nbs.rs](http://www.nbs.rs)

zvodnju nakita od poludragog kamenja i Swarovski kristala u Srbiji (Dve šmizle, 2013).

Battery centar je najveći centar baterija i akumulatora u Srbiji koji na jednom mestu nudi maloprodaju, servis, veleprodaju i obuku. Ova kompanija saraduje sa najvećim svetskim proizvođačima akumulatora i baterija i omogućava visoke standarde, praćenje inovativnog razvoja proizvoda. Primaocima franšize se nudi pomoć koja je fokusirana na sistem prodaje preko zajedničkog informacionog sistema, poznavanje proizvoda, postavljanje finansijskih ciljeva, marketing, logistiku, obuku, pomoć u odabiru lokacije, dizajn enterijera i eksterijera (Battery centar, 2013).

Na osnovu podataka vidimo da inicijalni troškovi za osnivanje franšize variraju od zemlje do zemlje i u zavisnosti od delatnosti kojom se kompanija bavi. Zapravo, mnogo veće iznose novca su spremni da izdvoje korisnici franšize u inostranstvu nego u Srbiji. Može se reći da su inicijalni troškovi relativno niski u poređenju sa sredstvima koje je neophodno obezbediti za poslovanje franšizne poslovne jedinice. Na primer, inicijalni troškovi za kupovinu franšize kompanije McDonald's iznose 45.000\$, ali troškovi opreme i funkcionisanja se kreću od \$959.450 do čak \$2.110.700. Slično je i u slučaju kompanije Dunkin' Donuts, za čiju franšizu je inicijalno potrebno izdvojiti 40-80.000\$, ali ukupno poslovanje zahteva izdvajanja od \$240.100 do \$1.667.750. U poređenju sa ovim milionskim sumama, iznos koji je neophodno izdvojiti za kupovinu domaće franšize je znatno niži, iako varira u

zavisnosti od samog koncepta. Tako se može videti da inicijalna suma novca koju korisnik treba da izdvoji u Srbiji za neku od domaćih franšiza može iznositi od 4-15.000 evra, kao u slučaju kompanije Dve šmizle, pa sve do 10-80.000 evra kada je u pitanju kompanija Battery centar. Svakako, zaključujemo da su ove inicijalne sume znatno niže u odnosu na troškove koje bi korisnik imao u slučaju kupovine neke od inostranih franšiza.

Većina svetski poznatih kompanija ima svoje franšize svuda širom sveta. Internacionalizacija franšizing koncepta je ovim kompanijama omogućila da budu prisutne na globalnom nivou, te da ostvare i mnogo veće prihode. Ukoliko posmatramo i poredimo domaće i inostrane franšize u smislu broja poslovnih jedinica, možemo zaključiti da broj poslovnih jedinica zavisi od delatnosti kojom se kompanija bavi, ali i od uspeha franšiznog koncepta na globalnom nivou. Broj poslovnih jedinica McDonald's-a, kao jedne od najpoznatijih franšiza svuda širom sveta, je oko 31.000. I ostali franšizni sistemi, pretežno restorani brze hrane ili kafeterije, imaju veliki broj poslovnih jedinica, kako u zemlji, tako u inostranstvu. Na primer, Dunkin' Donuts ima oko 9.000 svojih prodajnih objekata. Slična je situacija i sa restoranom brze hrane (picerijom) Domino's. Franšizni koncepti u ostalim delatnostima, kao što su prodaja kancelarijske opreme, prodaja higijenskih proizvoda i slično, obično imaju manji broj poslovnih jedinica. U Srbiji se beleži trend porasta poslovnih jedinica kompanija koje primenjuju fran-

šizni koncept. Međutim, na osnovu podataka, može se zaključiti da najveći broj domaćih kompanija koje su se opredelile za primenu franšiznog sistema, još uvek imaju tek po nekoliko svojih poslovnica. Ove poslovne jedinice su uglavnom locirane u Srbiji, uz izuzetak kompanija koje su svoje franšizne sisteme proširile na okolne zemlje. Dakle, može se zaključiti da je internacionalizacija franšiza u Srbiji još uvek u početnoj fazi, te se potvrđuje pretpostavka da je mali broj domaćih franšiza internacionalizovan.

## **ZAKLJUČAK I SMERNICE ZA BUDUĆA ISTRAŽIVANJA**

U savremenom svetu, franšizing doživljava ekspanziju na globalnom nivou, s obzirom na niz prednosti koje obezbeđuje kako za davaoca, tako i za korisnika franšize. Komparativnom analizom razvoja franšizinga u Srbiji i u svetu može se doći do sledećih zaključaka. Prvo, od krucijalnog je značaja ukazati na neophodnost intenzivnijeg razvoja franšiznog koncepta u Srbiji. Za razliku od razvijenih tržišnih ekonomija, Srbija još uvek zaostaje u primeni franšiznih sistema. Može se zaključiti da razvoj franšizinga svuda u svetu nije tekao uporedo, odnosno da se na osnovu komparativne analize pokazuje da razvoj ovog koncepta u Srbiji značajno kasni u odnosu na razvijene privrede. S obzirom na nedovoljnu pravnu regulaciju i nedostatak informisanosti građana u Srbiji o franšizingu, neophodno je izgraditi odgovarajući institucionalni i pravni okvir i podići svest stanovništva o ovoj temi na viši nivo. Internacionalizacija franšizinga je globalna tendencija. Međutim, na osnovu analize može se zaključiti da se domaći franšizni koncepti još uvek u najvećem broju slučajeva baziraju samo na tržište Srbije. Na osnovu komparativne analize franšizinga u Srbiji i svetu, mogu se uvideti značajne razlike, sa posebnim

akcentom na potrebu za daljim razvojem franšiznih sistema u Srbiji po uzoru na najuspešnije globalno poznate i priznate franšize.

Integracija svetske ekonomije je sveprisutni trend. Globalizacija i napredak u tehnologiji i telekomunikacijama su pozitivni pomoci za međunarodni razvoj franšizinga. Upravo intenzivniji razvoj savremene informacione i komunikacione tehnologije i njegove implikacije na razvoj franšizinga u Srbiji i svetu su pitanja kojima se treba ubuduće posvetiti. Takođe, dalja istraživanja bi se mogla fokusirati na ekspanziju međunarodnih franšiza na tržištu naše zemlje i internacionalizaciju franšiznih sistema iz Srbije. S tim u vezi, buduća istraživanja treba da budu usmerena na bolju edukaciju potencijalnih franšiznih investitora. Očekivanja u pogledu uspeha franšiznih sistema u narednim decenijama će biti veoma visoka zahvaljujući rastu njegove popularnosti, kontinuiranoj internacionalnoj ekspanziji i razvoju mogućnosti koje pruža internet, kako za proizvođače tako i za potrošače širom sveta. Elektronska trgovina će postati sve popularnija među franšizerima zbog lakoće pristupa koju nudi potrošačima, te u budućnosti treba analizirati korelaciju između e-trgovine i franšizinga. Takođe, važno je preispitati društveno odgovorne inicijative franšiznih firmi kod nas i u svetu. Očekuje se i veća uloga franšiznih sistema u zapošljavanju ranjivih grupa stanovništva (nacionalne manjine, žene, mladi), bilo uključivanjem u postojeće, bilo osnivanjem novih franšiznih sistema. Globalna ekonomska i socijalna kretanja ukazuju na tendenciju starenja stanovništva, širenja svesti o zdravlju i zdravoj ishrani i sve veće upotrebe savremene tehnologije i interneta. U skladu sa navedenim, buduća istraživanja treba usmeriti na franšizne sisteme u oblasti zdrave hrane, fitnesa, pružanja nege starijim osobama, personalizovanih usluga, telekomunikacija i IT usluga, koje će biti popularne u narednim godinama.

## Literatura:

1. Alpeza, M., Erceg, A. (2012) *Franšiza - 20 najtraženijih odgovora*, Centar za poduzetništvo Osijek, Ministarstvo poduzetništva i obrta, Osijek, str. 4-6
2. Altinay, L., Roper, A. (2005) „The entrepreneurial role of organisational members in the internationalisation of a franchise system“, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 11 Iss: 3, pp. 222 – 240
3. British Franchise Association, NatWest/bfa Franchise Survey, [www.thebfa.org](http://www.thebfa.org) (pristupljeno: 05.06.2013.)
4. Castrogiovanni, G., Justis, R. (1998) „Franchising configurations and transitions“, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 15, Iss: 2, pp. 170 – 190
5. Centar za franšizing, Privredna komora Srbije, Franšizing - najčešće postavljana pitanja, <http://www.pks.rs/SADRZAJ/Files/Frans%20brosura.pdf> (pristupljeno: 08.04.2013.)
6. Centar za franšizu, Centar za poduzetništvo Osijek, [www.fransiza.hr](http://www.fransiza.hr) (pristupljeno: 08.04.2013.)
7. Combs, J., Ketchen, D., Shook, C., Short, J. (2011) „Antecedents and Consequences of Franchising: Past Accomplishments and Future Challenges“, *Journal of Management*, Vol. 37 No. 1, pp. 99-126
8. Dant, R., Grunhagen, M., Windsperger, J. (2011) „Franchising Research Frontiers for the Twenty-First Century“, *Journal of Retailing*, Volume 87, Issue 3, pp. 253–268
9. Duckett, B. (2008) „Business format franchising: a strategic option for business growth – at home and abroad“, *Strategic Direction*, Vol. 24 Iss: 2, pp. 3-4
10. Frazer, L., Weaven, S., Giddings, J., Grace, D. (2012) „What went wrong? Franchisors and franchisees disclose the causes of conflict in franchising“, *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 15 Iss: 1, pp. 87 – 103
11. Gamez-Gonzalez, J., Rondan-Cataluña, J., Diez-de Castro, E., Navarro-Garcia, A. (2010) „Toward an international code of franchising“, *Management Decision*, Vol. 48 Iss: 10, pp. 1568 – 1595
12. Institut za pravo i finansije Beograd, Ugovor o franšizingu, <http://ipf.rs/trgovinsko-pravo/ugovor-o-fransizing/> (pristupljeno: 22.05.2013.)
13. International Franchise Association, [www.franchise.org](http://www.franchise.org) (pristupljeno 22.05.2013.)
14. Merrilees, B., Frazer, L. (2006) „Entrepreneurial franchisees have hidden superior marketing systems“, *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 9 Iss: 1, pp. 73 – 85
15. Milenković-Kerković, T. (2010) „Esencijalni elementi i struktura ugovora o master franšizingu – Kako sačiniti dobar nacrt ugovora?“ *Marketing*, Vol. 41 (1), str. 17-28
16. Nijmeijer, K., Fabbrocetti, I. N., Huijsman, R. (2013) „Making Franchising Work: A Framework Based on a Systematic Review“, *International Journal of Management Reviews*, pp. 1-22
17. Popović, N., Jaško, O., Prokić, S. (2010) *Menadžment interorganizacionih odnosa: outsourcing, strateške alijanse, merđžeri i akvizicije*, Fond Srpski ekonomski centar, Institut ekonomskih nauka, Beograd, str. 214-242
18. Schmidt, R., Oldfield, B. (1999) „Dunkin’ Donuts – the birth of a new distribution and franchising concept“, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 16 Iss: 4, pp. 376 – 385
19. Stanworth, J., Stanworth, C., Watson, A., Purdy, D., Healeas, S. (2004) „Franchising as a Small Business Growth Strategy, A Resource-Based View of Organizational Development“, *International Small Business Journal*, 2004, Vol 22 (6): pp. 539–559
20. Šogorov, S., Radoman, M. (2007) *Poslovno pravo*, Fakultet za evropske pravno-političke studije, Centar za naučno-istraživački rad, transfer znanja i izdavačku delatnost, Sremska Kamenica, str. 192 – 194
21. UNIDROIT Guide to International Master Franchise Agreement (2007), 2<sup>nd</sup> edition, UNIDROIT Rome
22. UNIDROIT Vodič za međunarodne sporazume o master franšizingu (2010), drugo izdanje, prevod Milenković-Kerković, T., Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu
23. Vilus, J., Carić, S., Šogorov, S., Đurđev, D., Divljak, D. (2008) *Međunarodno privredno pravo*, Pravni fakultet, Centar za izdavačku delatnost, Novi Sad, str. 304-306
24. Watson, A., Kirby, D. (2004) „Public perceptions of franchising in Britain: releasing the potential“, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 11 Iss: 1, pp. 75 – 83
25. [www.batterycentar.rs](http://www.batterycentar.rs) (pristupljeno: 10.04.2013.)
26. [www.coca-colahellenic.rs](http://www.coca-colahellenic.rs) (pristupljeno: 10.04.2013.)
27. [www.cokolada.co.rs](http://www.cokolada.co.rs) (pristupljeno: 10.04.2013.)
28. [www.costacoffee.com](http://www.costacoffee.com) (pristupljeno: 12.04.2013.)
29. [www.dunkindonuts.com](http://www.dunkindonuts.com) (pristupljeno: 12.04.2013.)
30. [www.dvesmizle.rs](http://www.dvesmizle.rs) (pristupljeno: 10.04.2013.)
31. [www.mcdonalds.com](http://www.mcdonalds.com) (pristupljeno: 12.04.2013.)
32. [www.nbs.rs](http://www.nbs.rs) (pristupljeno: 26.05.2013.)
33. [www.office1.rs](http://www.office1.rs) (pristupljeno: 10.04.2013.)
34. [www.rakiabar.com](http://www.rakiabar.com) (pristupljeno: 12.04.2013.)

## Abstract:

### Comparative Analysis of the Development of Franchising in Serbia and Worldwide

Suzana Stefanović, Milica Stanković

The research of franchising as a business model is of great importance for the further development of this concept. At the global level, there is a constant tendency of development of existing and new franchise systems. This area is still unexplored in Serbia. The aim of the paper is to point out the importance of franchising on the global level and the need for more intensive development in Serbia, based on a comparative analysis of development of this concept in Serbia and worldwide. The paper presents the development of franchising as a business concept in the modern economy, with special focus on fundamental characteristics, advantages and disadvantages of franchising systems. Analysis of the franchise worldwide and in Serbia indi-

cates that franchising is still insufficiently regulated by the law in Serbia. For the purpose of comparative analysis of the best known franchise systems in the developed market economies and Serbia, we start from the representative examples of franchise concepts in the United States, Great Britain and Serbia. The paper indicates that a small number of domestic franchise is internationalized, based on a review of selected franchise systems and the presence of foreign franchises in Serbia and Serbian franchise all over the world.

**Keywords:** franchise, comparative analysis, legal regulation, internationalization

#### Kontakt:

**Dr Suzana Stefanović**, vanredni profesor  
Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu  
Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, Niš  
suzana.stefanovic@eknfak.ni.ac.rs

**M.Sc Milica Stanković**, saradnik  
Visoka poslovna škola strukovnih studija Novi Sad  
Vladimira Perića Valtera 4, Novi Sad  
milica.stankovic.vps@gmail.com

## Upravljanje ključnim rizicima penzijskih planova sa aspekta njihovih korisnika

Tatjana Rakonjac-Antić

### UVOD

U odnosu na to da li je unapred određena formula, sa parametrima, za određivanje penzijske nadoknade (penzije), ili penzijska nadoknada zavisi od iznosa sredstava akumuliranih doprinosa i prinosa na investirana sredstva doprinosa, prisutna je podela na: planove sa definisanim penzijskim nadoknadama, planove sa definisanim doprinosima, i hibridne planove (kao kombinacija dva prethodno navedena plana). Najčešće su planovi penzijskog osiguranja obezbeđeni (sponzorisani) od strane poslodavaca. Za efikasnost penzijskih planova je zainteresovan veliki broj subjekata: poslodavac (organizator plana), društvo za upravljanje dobrovoljnim penzijskim fondovima i penzijskim planovima, nadzorni organ, zaposleni kao korisnik penzijskog osiguranja itd. Zato je neophodno da se izdvoje ključni rizici svake vrste penzijskog plana, i cilj rada je da se na osnovu komparativne analize rizika, predloži korišćenje odgovarajućih penzijskih planova od strane zainteresovanih učesnika koji će biti definisani na adekvatan način. Rad se sastoji iz četiri dela. U prvom delu rada definisani su planovi penzijskog osiguranja i objašnjena je podela planova penzijskog osiguranja. Drugi deo rada obuhvata analizu planova sa definisanim penzijskim nadoknadama. Posebna pažnja je usmerena na rizik izbora adekvatne metode obračuna penzijskih nadoknada, kao i na rizik investiranju sredstava, jer su to osnovni faktori u odnosu na koje učesnici odlučuju o participiranju u odgovarajući penzijski plan. Treći deo rada posvećen je planovima sa definisanim doprinosima, koje sve više koristi mlađa populacija, kao i definisanju hibridnih planova (koji nisu predmet analize ovog rada). Prvo poglavlje ovog dela rada posvećeno je specifičnostima obračuna penzijskih nadoknada u okviru planova sa definisanim doprinosima. Komparativna analiza rizika prethodno navedenih penzijskih planova, izvršena je u poslednjem, četvrtom delu rada, uz predlaganje optimalnog okvira penzijskog plana koji mogu koristiti zainteresovani učesnici.

### 1. PODELA PLANOVA PENZIJSKOG OSIGURANJA

U sistemima penzijskog osiguranja postoji veliki broj kriterijuma u odnosu na koje možemo podeliti planove penzijskog osiguranja. Prisutna je kvalifikacija na tzv. „kvalifikovane penzijske planove“ (engl. „qualified

**Apstrakt:** Sistem penzijskog osiguranja je važan oblik zaštite pojedinaca, odnosno njihovog obezbeđenja za period življenja nakon penzionisanja, kada oni više nisu u mogućnosti da se radno angažuju. Sa druge strane, kao oblik dugoročnog osiguranja, ovaj sistem predstavlja snažan investicioni podsticaj za svaku ekonomiju. Planovi penzijskog osiguranja su značajan element sistema penzijskog osiguranja. Postoje planovi sa definisanim penzijskim nadoknadama (penzijama), planovi sa definisanim doprinosima, i hibridni planovi koji predstavljaju kombinaciju dva prethodno navedena plana. Cilj rada je definisanje ključnih rizika za svaku od navedenih vrsta penzijskih planova, kako bi se na osnovu komparativne analize utvrdile njihove prednosti, odnosno nedostaci, sa aspekta njihovih potencijalnih korisnika.

**Ključne reči:** penzijsko osiguranje, planovi sa definisanim penzijskim nadoknadama, planovi sa definisanim doprinosima, hibridni penzijski planovi

pension plans“) i „nekvalifikovane penzijske planove“ (engl. „nonqualified pension plans“). „Nekvalifikovani penzijski planovi“ predstavljaju planove koji ne ispunjavaju određene uslove koji su zakonom propisani da bi sredstva doprinosa mogla da podležu povoljnom poreskom tretmanu. Na primer, ukoliko pojedinac samostalno odluči da otvori štedni račun u svojoj lokalnoj banci i na ovaj način štedi za penzijske dane, doprinosi koje ulaže i kamata koju dobija na osnovu ovih uloga oporezivi su na kraju svake godine. Sa druge strane, „kvalifikovani“ su oni penzijski planovi koji prema definiciji, odnosno, prema karakteristikama svog projekta, zadovoljavaju izvesne zahteve koji su zakonom propisani (odnose se, uglavnom, na učešće u planu, na visinu doprinosa itd.) i na osnovu toga su sredstva doprinosa predmet povoljnog poreskog tretmana (Boyko N., Egrin S., Homa A., Levine M., Tromblay D., 1996). Doprinosi poslodavaca u ovakvom penzijskom planu smatraju se troškom poslovanja koji se oduzima od osnovice za oporezivanje. Prihod po osnovu investiranih sredstava doprinosa izuzet je od naplate poreza na prihod. Doprinosi zaposlenih koji se slivaju na njihove pojedinačne penzijske račune ne podležu oporezivanju u godini u kojoj su uplaćeni sve do trenutka podizanja tih sredstava sa računa u obliku penzijskih nadoknada (penzija) itd.

Penzijski planovi koji se u stručnoj literaturi nazivaju i „planovima penzijskog osiguranja“, „penzijskim šemama“, „šemama penzionera“, ili „šemama penzijskih prava“ predstavljaju „sporazume (uglavnom formalne)<sup>1</sup> kojima organizator penzijskog plana, najčešće poslodavac (preduzeće) svojim zaposlenima osigurava penzijsku nadoknadu u trenutku prestanka radnog odnosa ili kasnije (u obliku jednogodišnjeg iznosa ili jednokratnog paušalnog iznosa), ukoliko se penzijske naknade mogu odrediti ili proceniti pre penzionisanja prema odredbama nekog dokumenta ili iz prakse preduzeća“ („Međunarodni računovodstveni standardi“, 1996). Poslodavci u razvijenim sistemima penzijskog osiguranja često obezbeđuju penzijske planove za zaposlene (engl. „employer sponsored pensions“) kao deo opšteg kolektivnog ugovora. Ovim penzijskim šemama poslodavac se obavezuje da će, nasuprot sopstvenim uplatama doprinosa na penzijski račun zaposlenih i/ili uplatama doprinosa zaposlenih, osigurati zaposlenima odgovarajuće penzijske nadoknade kada oni prestanu sa radom, odnosno, kada se penzionišu, pod ugovorenim uslovima (Rakonjac-Antić T., 2012). Prema važećem Zakonu

o dobrovoljnom penzijskim fondovima i penzijskim planovima (Sl. glasnik RS, br. 85/2005 i 31/2011.) „penzijski plan je ugovor u korist trećih lica, koji je sastavni deo dobrovoljnog penzijskog osiguranja, zaključen između poslodavca, udruženja poslodavaca, profesionalnog udruženja ili sindikata (organizatora) i društva za upravljanje, a na osnovu koga se organizator obavezuje da uplaćuje penzijski doprinos u korist svojih zaposlenih, odnosno članova, a društvo za upravljanje ulaže prikupljena sredstva“.

Penzijski planovi sadrže objašnjenje na koji način će biti definisani doprinosi i formirana penzijska naknada (Blake, D., 2000). U odnosu na ove karakteristike planove penzijskog osiguranja možemo podeliti na:

- Planove sa definisanim penzijskim nadoknadama<sup>2</sup> (engl. „defined benefit plans“- „DB“ ili „DBP“),
- Planove sa definisanim doprinosima<sup>3</sup> (engl. „defined contribution plans“- „DC“ ili „DCP“),
- Hibridne penzijske planove (engl. „hybrid pension plans“- „HP“ ili „HPP“).

## 2. OSNOVNI RIZICI PRISUTNI KOD PLANOVA SA DEFINISANIM PENZIJSKIM NADOKNADAMA

U okviru planova sa definisanim penzijskim nadoknadama unapred je definisana penzijska nadoknada pomoću određene formule koja uključuje parametre kao što su, na primer, zarada zaposlenog i dužina radnog staža. Planovi sa definisanim penzijskim nadoknadama su izuzetno složeni i zato podležu rigoroznoj zakonskoj regulativi. Rizik investiranja najčešće snosi poslodavac. Ukoliko su prihodi od investiranja prema ovom planu manji od planiranih, poslodavac je dužan da uplati dodatne doprinose (Williams C. A., Smith L. M., Young C. P., 2006). Da bi plan sa definisanim penzijskim nadoknadama bio kvalifikovan za određene povlastice (naročito poreske) neophodno je da ispuni izvesne zahteve: a) osnovni, već navedeni, je

<sup>1</sup> Određeni penzijski planovi baziraju se na neformalnim dogovorima ili na praksi preduzeća, ali je to retka pojava.

<sup>2</sup> U daljem tekstu korišćemo ravnopravno prevod sa engleskog jezika za «defined benefit plans» - «planovi sa definisanim penzijskim nadoknadama (nadoknadama)» i «planovi sa utvrđenim penzijskim nadoknadama (naknadama)». Takođe, u stručnoj literaturi za «defined benefit plans» koristi se prevod «definisani planovi penzijskih nadoknada».

<sup>3</sup> U stručnoj literaturi može se pročitati da se termin «defined contribution plans» prevodi i ravnopravno koristi kao «planovi sa definisanim doprinosima», «planovi sa utvrđenim doprinosima» ili «definisani planovi doprinosa».

zahtev da se planom moraju predvideti iznosi penzijskih nadoknada, b) neophodno je da se planom predvide sistematske isplate penzijskih nadoknada, odnosno potrebno je u planu razraditi uslove pod kojima se penzijske nadoknade mogu isplatiti i opcije načina njihovih isplata (u jednom iznosu nakon penzionisanja, mesečno itd.), c) potrebno je posebno definisati i uslove za isplatu penzijskih nadoknada usled preвременog penzionisanja zbog nesposobnosti za rad i definisati uslove za isplatu ove sume korisnicima penzijskog osiguranja nakon osiguranikove smrti, d) u okviru plana neophodno je definisati maksimalnu godišnju penzijsku nadoknadu, e) predvideti način indeksiranja penzijske nadoknade za npr. stopu inflacije itd. (Boyko N., Egrin S., Homa A., Levin M., Tromblay D., 1996).

Planovi penzijskog osiguranja mogu se realizovati u javnom sistemu penzijskog osiguranja i privatnom sistemu penzijskog osiguranja. Kanada je primer zemlje u kojoj planovi sa definisanim penzijskim nadoknadama funkcionišu i u javnom i u privatnom sistemu penzijskog osiguranja (Tuer, E., Woodman E., 2005). Kod određenog broja zemalja preovladavaju planovi sa definisanim penzijskim nadoknadama, kao na primer, u Velikoj Britaniji, Kanadi, Holandiji (Global Pension Assets Study, 2012., Armstrong, J., Selody J. 2005). Sredstva planova sa definisanim penzijskim nadoknadama ulažu se najviše u obveznice, a zatim u akcije, nekretnine itd., (Collins S., 2003).

Preduzeće koje formira „plan sa definisanim penzijskim nadoknadama“ treba da obračuna sadašnju vrednost ugovorenih penzijskih nadoknada uz pomoć aktuara koji će utvrditi i iznos budućih doprinosa za ovaj plan na osnovu kojih će zaposleni po završetku zaposlenja (odlazak u penziju) dobiti unapred utvrđene penzijske nadoknade. Aktuar može izvršiti i ocenu finansijskog stanja plana.

## 2.1. Metode za obračun penzijskih nadoknada

Kod planova sa definisanim penzijskim nadoknadama, u praksi, koristi se veliki broj metoda za definisanje penzijskih nadoknada.

Iznos penzijske nadoknade može se odrediti u odnosu na:

1. prosečnu zaradu zaposlenog tokom celokupnog radnog staža (dok je participirao u planu, engl. „career average formula“ - „CAF“ formula),
2. prosek finalne zarade („final pay formula“) koji se generalno može definisati tokom, na primer,

3-godišnjeg ili petogodišnjeg perioda pre penzionisanja, i obračunava se po tzv. „FAS“ formuli („final average salary“ - „formula završne prosečne zarade“),<sup>4</sup> kao funkcija zarada i radnog staža zaposlenog,

3. prosek najboljih zarada tokom petogodišnjem ili desetogodišnjem perioda (engl. „best average salary“) ili se može definisati
4. određenim brojem novčanih jedinica za svaki mesec ili godinu radnog staža (engl. „flat benefit formula“), a mogu se odrediti jednake penzijske nadoknade za sve zaposlene, ili se iznos penzijske nadoknade određuje kao procenat od prosečne zarade zaposlenog u definisanom periodu itd.<sup>5</sup> U nastavku ovog poglavlja rada biće predstavljene primeri obračuna penzijske nadoknade prema prethodno navedenim metodama.

Pretpostavimo da je:

$P$  - vrednost penzijske nadoknade (penzije),

$N$  - broj godina radnog staža (maksimum je 30-40 godina),

$Y$  - prosečna zarada tokom nekog perioda (tokom celokupnog radnog staža (tzv. „prosečna zarada“ ili u godinama blizu penzionisanja (tzv. „završna prosečna zarada“), i sl.), unutar perioda plaćanja doprinosa,

$b$  - konstanta (uglavnom % od zarade).

Penzijsku naknadu možemo izraziti sledećom jednakosti (Mackenzie A., Gerson P., Cuereas A., 1997):

$$P = bYN$$

Ovim planom, na primer, preko „FAS“ formule može se obezbediti 10% izdvajanja doprinosa od prosečne zarade, uzimajući u obzir visinu zarada tokom 3 poslednje godine radnog staža (Williams C. A., Smith L. M., Young C. P., 2006). U konkretnom slučaju, ako finalna prosečna zarada iznosi 40 000 novčanih jedinica, a zaposleni ima 30 godina radnog staža, godišnja penzijska nadoknada iznosiće 120 000 novčanih jedinica (na mesečnom nivou 10000 novčanih jedinica) tj.

$$P = 0,1 \times 40\,000 \times 30 = 120\,000 \text{ novčanih jedinica}$$

<sup>4</sup> U daljem tekstu ravnopravno će se koristiti i prevod „formula finalne prosečne plate“.

<sup>5</sup> Bodovni sistem je prisutan u našem javnom sistemu penzijskog osiguranja. Sličan je Nemačkom, Švajcarskom, Hrvatskom sistemu obračuna penzijskih nadoknada.

Ukoliko se uzima prosečna zarada tokom celokupnog radnog staža, od npr. 30 godina, i ona iznosi 25000 novčanih jedinica (uobičajeno je ona niža od prosečne zarade tokom poslednjih godina radnog staža, ili nekoliko godina sa najvišim zaradama), godišnja penzijska nadoknada, prema „CAF“ formuli, iznosiće 75000 novčanih jedinica (mesečna penzijska nadoknada iznosiće 6250 novčanih jedinica), tj.

$$P = 0,1 \times 25\ 000 \times 30 = 75\ 000 \text{ novčanih jedinica}$$

Kod prethodno navedenih obračuna neophodno je oduzeti i iznos administrativnih troškova i troškova upravljanja sredstvima doprinosa. U praksi se pored ovog metoda za određivanje visine penzijske nadoknade koristi i mogućnost da poslodavci odrede plaćanje jednakih iznosa penzijske nadoknade za sve zaposlene u preduzeću. Na primer, penzijskim planom se predviđi isplata penzijske nadoknade svim penzionisanim radnicima u mesečnom iznosu od 7000 novčanih jedinica (na godišnjem nivou 84000 novčanih jedinica). Aktuarska služba može da izvrši ocenu plana i definiše doprinose koje će uplaćivati zaposleni. Kod planova sa definisanim penzijskim nadoknadama može se koristiti i metoda kojom će se definisati jednaki novčani iznosi penzijskih nadoknada za svaku godinu radnog staža. Prema ovom metodu obračuna penzijskih nadoknada, na primer, poslodavac može zauzeti stav da se izvrši pokriće 250 novčanih jedinica za svaku godinu radnog staža i ako zaposleni ima 30 godina radnog staža mesečna penzijska nadoknada će biti 7500 novčanih jedinica itd. U upotrebi je još jedan oblik određivanja paušalnog iznosa penzijske nadoknade (engl. „flat formula“). Može se odrediti da, na primer, penzijska nadoknada iznosi 60% od prosečne zarade učesnika tokom određenog broja godina, tj. 60% od 30000 novčanih jedinica prosečne zarade. Kao rezultat dobija se iznos od 18000 novčanih jedinica penzijske nadoknade na godišnjem nivou za jednog participanta itd.

Na osnovu prethodno navedenog, možemo zaključiti da je jedan od ključnih rizika kod planova da definisanim penzijskim nadoknadama odabir i primena metode obračuna penzijskih nadoknada. Od parametara koji su involvirani u formule (obračuna prosečne zarade, stopa doprinosa, staž osiguranja) i od načina njihovog određivanja, u velikoj meri zavise i iznosi penzijskih nadoknada, kao i egzistencija plana penzijskog osiguranja.

### 3. TRANSFER RIZIKA KOD PLANOVA SA DEFINISANIM DOPRINOSIMA I HIBRIDNIH PLANOVA

Tokom poslednje decenije, ekonomski i demografski pritisci su uticali na to da organizatori penzijskih planova razmatraju alternative, i vrše tranziciju ka značajnijoj upotrebi penzijskih planova sa definisanim doprinosima i hibridnim planovima (Holzmann R., 2012.). Rezultati istraživanja 13 ključnih tržišta penzijskog osiguranja (Australija, Brazil, Kanada, Francuska, Nemačka, Hong Kong, Irska, Japan, Holandija, Južnoafrička Republika, Švajcarska, Velika Britanija, SAD)<sup>6</sup> ukazuju na to da je tokom poslednjih deset godina aktiva planova sa definisanim doprinosima rasla po godišnjoj stopi od 7,9%, dok je aktiva planova sa definisanim penzijskim nadoknadama rasla sporijim tempom od 4,6% na godišnjem nivou. U SAD-u preovladavaju u privatnom penzijskom osiguranju planovi sa definisanim doprinosima (57%) u odnosu na planove sa definisanim penzijskim nadoknadama (43%). Takođe, planovi sa definisanim doprinosima u Švajcarskoj obuhvataju oko 60% svih penzijskih planova, a planovi sa definisanim penzijskim nadoknadama 40%, (Global Pension Assets Study, 2012.).<sup>7</sup> U Srbiji su u sistemu dobrovoljnog penzijskog osiguranja sredstva doprinosa najvećim delom obezbeđena kroz planove penzijskog osiguranja koji funkcionišu kao planovi sa definisanim doprinosima.

Planovi sa definisanim doprinosima predstavljaju planove penzijskog osiguranja koji ne pokazuju inicijalno obim penzijske nadoknade, već tačno određuju iznose doprinosa koje će uplaćivati poslodavac i zaposleni u penzijski fond. Realna penzijska nadoknada u ovom slučaju zavisi od toga koliko sredstava je akumulirano u momentu sticanja prava na penzijsku nadoknadu na osnovu uplaćenih doprinosa u fond i prihoda od investiranja tih sredstava. Za poslodavce plan sa definisanim doprinosima ima prednost zbog poznatog tekućeg troška. Sa gledišta zaposlenog, krajnja penzijska nadoknada nije poznata i većim delom zavisi od prihoda od investicija. Ukoliko se pravilno upravlja sredstvima, ovaj plan može da obezbedi visoke penzijske naknade, tj., ako su prihodi od investiranja prema ovom planu viši od očekivanih, viši prihodi prenose se u više penzijske naknade za zapo-

<sup>6</sup> Zemlje su navedene po abecednom redu.

<sup>7</sup> Za potrebe ove studije nisu analizirani hibridni penzijski planovi. Ako su ovi planovi imali više osobina planova sa definisanim doprinosima oni su i svrstani u planove sa definisanim doprinosima. Isto važi i za planove sa definisanim penzijskim nadoknadama.

slenog kada se penzionise. Ako osiguranik umre pre penzionisanja, do tada akumulirana sredstva na njegovom penzijskom računu isplaćuju se nasljednicima ili drugim korisnicima osiguranja. Doprinosi kod planova sa definisanim doprinosima mogu biti definisani u određenom iznosu ili u definisanom procentu od zarade (koji se periodično može menjati). Postoji veći broj vrsta planova sa definisanim doprinosima: planovi sa udelom u profitu (engl. „profit-sharing plans“), planovi kod kojih se nadoknade isplaćuju u akcijama (engl. „stock bonus plans“) itd. Sredstva planova sa definisanim doprinosima ulažu se najviše u akcije, a zatim u obveznice, nekretnine itd., (Collins S., 2003).

U SAD-u je 401 (k) penzijski plan najrasprostranjeniji oblik planova sa definisanim doprinosima. To je penzijski plan obezbeđen (sponzorisan) od strane poslodavaca. U okviru ovog penzijskog plana sredstva doprinosa su pod povoljnim poreskim tretmanom. Postoji mogućnost uplate dodatnih sredstava doprinosa od strane poslodavaca. Ukoliko se akumulirana sredstva podignu sa individualnog penzijskog računa pre godina određenih za penzionisanje, učesnik penzijskog plana mora da izvrši poreske obaveze i da plati tzv. „penale“, kaznenu kamatu, jer je narušio ravnotežu u okviru penzijskog plana. U određenim situacijama (učesće za kupovinu stana, školovanje dece itd.) mogu se pozajmljivati sredstva sa individualnog penzijskog računa. Ova sredstva se uz kamatu moraju vratiti na individualni penzijski račun, i na taj način se još više pospešuje štednja participiranja u penzijskom planu (Rakonjac-Antić T., 2004).

Postoje i hibridni penzijski planovi koji mogu sadržati osobine i planova sa definisanim doprinosima i planova sa definisanim penzijskim nadoknadama. Na primer, penzijskim planom može se definisati osnovica za uplatu doprinosa na osnovu kojih se utvrđuje visina penzijske nadoknade, tako da možemo reći da plan sadrži karakteristike plana sa definisanim doprinosima (Blommestein H., Jensen P., Kortleven Y., 2008). Sa druge strane, može se pojaviti i definisana obaveza poslodavca da obezbedi penzijsku nadoknadu u određenom rasponu ili garancija da će poslodavac obezbediti određenu stopu prinosa na sredstva doprinosa, što već čini da ovo bude plan sa definisanim penzijskim nadoknadama. U ovom slučaju plan ima više izraženih karakteristika plana sa definisanim penzijskim nadoknadama (malo se ponavlja), tako da

se prema pravilima koje se odnose na ovakvu vrstu plana utvrđuju i izračunavaju troškovi osiguranja penzijskih nadoknada („Međunarodni računovodstveni standardi“, 1996). Hibridni penzijski planovi pomažu organizatorima plana da lakše upravljaju troškovima i rizicima penzijskih planova (Paul Z, 2011.).

### 3.1. Obračun penzijskih nadoknada u okviru planova sa definisanim doprinosima

Prisutne su dve faze razvoja kod planova sa definisanim doprinosima: faza kapitalizacije i faza distribucije sredstava u obliku penzijskih nadoknada. Faza kapitalizacije podrazumeva dugogodišnje ulaganje sredstava doprinosa sa ciljem uvećanja akumuliranih sredstava doprinosa. Kada se ispune predviđeni uslovi za odlazak u penziju nastupa faza distribucije sredstava, u obliku penzijskih nadoknada.

Različiti su oblici uplata sredstava doprinosa: jednaki iznosi sredstava doprinosa, koji se uplaćuju mesečno, tromesečno, polugodišnje itd., nejednaki iznosi sredstava doprinosa koji se uplaćuju mesečno, tromesečno, polugodišnje itd., uplata sredstava doprinosa sa prekidima itd. Ukoliko zaposleni izdvaja početkom svakog meseca po 3000 novčanih jedinica i uplaćuje ih u obliku doprinosa u jedan od planova sa definisanim doprinosima, uz pretpostavljenu godišnju kamatnu stopu na ova investirana sredstva od 4% i uz godišnje kapitalisanje, na kraju 30-te godine imaće na svom penzijskom računu iznos od 2062541,851 novčanih jedinica (n.j.), (Rakonjac-Antić T., 2004). Naime, ukoliko obeležimo sa:

$$u=3000 \text{ n.j.}$$

$$m=1$$

$$n=30$$

$$\underline{n=12}$$

$$p_k=?$$

$$S_{mnn}=?$$

Imaćemo da je konformna kamatna stopa ( $p_k$ ) jednaka<sup>8</sup> (Kočović J., 2010):

$$p_k = 100 \cdot \left( \sqrt[12]{1 + \frac{m}{100}} - 1 \right)$$

<sup>8</sup> „Ukoliko je ulaganje češće od kapitalisanja i ako su ulozi jednaki, najkorektnije je zbir krajnjih vrednosti uloga sa interesom izračunati upotrebom konformne kamatne stope koja predstavlja interesnu stopu sa kojom ulog od K novčanih jedinica pri m puta godišnjem kapitalisanju daje isti efekat na kraju n-te godine kao i isti taj ulog pri godišnjem kapitalisanju“.

tj.

$$p_k = 100 \cdot \left( \sqrt[12]{1 + \frac{4}{100}} - 1 \right) = 0,32737397$$

odnosno  $r_k$  je jednako:

$$r_k = 1 + \frac{0,32737397}{100} = 1,0032737397$$

a krajnja vrednost uloga sa interesom iznosiće:

$$S_{m-n-v} = u \cdot r_k \cdot \frac{r_k^{mnv} - 1}{r_k - 1}$$

odnosno:

$$\begin{aligned} S_{1:30:12} &= 3000 \cdot 1,0032737397 \cdot \frac{1,0032737397^{360} - 1}{1,0032737397 - 1} = \\ &= 2062541,851 \end{aligned}$$

Ugovorom koji se odnosi na penzijsko osiguranje definišu se, u okviru faze distribucije, i oblici isplata penzijskih nadoknada: rentno, paušalno ili mešovito.<sup>9</sup> Rentno isplaćivanje podrazumeva kontinuirane, uglavnom, mesečne, tromesečne, polugodišnje ili godišnje isplate penzijskih nadoknada. U sistemima penzijskog osiguranja većeg broja zemalja postoji mogućnost da se penzijske nadoknade isplate u celini ili dva puta nakon penzionisanja. Mešovita isplata penzijskih nadoknada podrazumeva kombinaciju rentnog isplaćivanja i isplaćivanja dela penzijskih nadoknada u jednoj sumi. (Rakonjac-Antić T., 2012).

Neophodno je u sistem obračuna uključiti i troškove koji se stvaraju kroz administrativni segment upravljanja penzijskim planom kao i kroz proces investiranja sredstava. U osnovi, prisutna je sledeća jednakost:

$$(\text{Doprinosi} + \text{prinos na investirana sredstva doprinosa}) - \text{troškovi} = \text{penzijska nadoknada.}$$

Najčešće troškovi iznose do 3% sume uplaćenih sredstava doprinosa i do 2% za investiranje sredstava doprinosa.<sup>10</sup>

Obračuni se mogu zasnivati<sup>11</sup> i na praćenju vrednosti investicione jedinice, koja predstavlja pokazatelj

<sup>9</sup> Ovi oblici isplata penzijskih nadoknada prisutni su i kod planova sa definisanim penzijskim nadoknadama.

<sup>10</sup> Ove elemente podržava naš sistem dobrovoljnog penzijskog osiguranja.

<sup>11</sup> Primer je sistem dobrovoljnog penzijskog osiguranja u Srbiji.

uspešnosti poslovanja jednog penzijskog fonda. Ona predstavlja „srazmerni obračunski deo u ukupnoj neto imovini fonda i menja se sa promenom neto vrednosti imovine fonda“ (www.nbs.rs). Kada se uplaćuju sredstva doprinosa uvek se vrši kupovina investicionih jedinica. Na primer, ako je početna vrednost investicione jedinice 1000 novčanih jedinica, a participatant želi da uplati 4000 novčanih jedinica doprinosa (4000-troškovi (naknade) od 3% =4000-120=3880; 3880:1000=3,88) on će imati 3,88 investicionih jedinica. Ukoliko vrednost investicione jedinice poraste na 1040 novčanih jedinica iznos sredstava na individualnom penzijskom računu iznosiće 3,88x1040=4035,2 novčanih jedinica (primer definisan na osnovu informacija prikazanih na www.nbs.rs).

#### 4. KOMPARATIVNA ANALIZA KLJUČNIH RIZIKA PLANOVA PENZIJSKOG OSIGURANJA

Osnovni cilj penzijskog i invalidskog osiguranja je poboljšanje životnog standarda (tj. kvaliteta življenja) svih pojedinaca u zajednici u starijim godinama života kada su njihove zarađivačke sposobnosti na izuzetno niskom nivou, a potrebe su i dalje na visokom nivou (Kočović J., Šulejić P., Rakonjac-Antić T., 2010). Ovaj cilj se, kao što je već prethodno navedeno, može ostvariti kroz funkcionisanje penzijskih planova. Zato je neophodno analizirati sve faktore koji utiču na efikasnost penzijskih planova i predložiti u datim uslovima najbolje rešenje. Potrebno je izbalansirati zahteve zainteresovanih strana i mogućnosti sistema penzijskih planova. Inicijalno se moraju predstaviti svi elementi penzijskog plana: finansijske mogućnosti organizatora penzijskog plana, broj učesnika, prosečan doprinos učesnika, način uplate sredstava doprinosa, broj godina starosti neophodnih za učešće u penzijskom planu, godine starosti predviđene za ostvarivanje prava na odlazak u penziju i početak dobijanja penzijske nadoknade, prinosi od plasiranja sredstava doprinosa, način isplata penzijskih nadoknada itd. Kada su poznati osnovni elementi penzijskog plana (bazični rizici) mogu se izdvojiti prednosti i nedostaci pojedinih vrsti planova (Orszak P., Stiglitz J., 1999., Banks J., Emmerson C., Blundell R., 2005).

Na osnovu prethodno navedenih karakteristika planova sa definisanim penzijskim nadoknadama i planova sa definisanim doprinosima (videti tabelu br. 1), generalno posmatrano, može se postaviti okvir primene penzijskih planova od strane zainteresovanih učesnika, sa ciljem njihovog adekvatnog funkci-

**TABELA BR. 1.** Osnovne karakteristike penzijskih planova

Planovi i karakteristike	DB planovi	DC planovi
Namena	Ostvarenje penzijske nadoknade kroz zamenu prihoda	Ostvarenje penzijske nadoknade kroz akumulaciju kapitala
Rizik investiranja	Preuzima poslodavac	Preuzima, u osnovi, participant
Predvidljivost iznosa penzijske nadoknade	Unapred je poznata formula sa definisanim parametrima	Penzijska nadoknada zavisi od uplaćenih sredstava doprinosa i prinosa na investirana sredstva doprinosa
Učesnici kojima najviše odgovaraju ovi planovi	Starijim zaposlenim osobama koje ne menjaju često posao	Mlađim zaposlenim osobama koje često menjaju posao
Vreme penzionisanja	Odgovara i ranije penzionisanje	Stimuliše kasnije penzionisanje
Prenosivost	Nije izražena	Izražena
Način isplata penzijskih nadoknada (penzija)	Najčešće rentno (mesečno)	Paušalno, mešovito i rentno
Pozajmljivanje sredstava sa penzijskih računa	Generalno, nije dozvoljeno	U većini slučajeva postoji

**IZVOR:** Blake D. (2000), The value of defined benefit plan, Issue brief, American Academy of actuaries (2006)

onisanja. Svakako da izbor (okvir) penzijskog plana zavisi od starosne dobi učesnika plana, radnog staža i njegove prosečne zarade tokom određenog utvrđenog perioda, kao i mogućnosti menadžmenta da adekvatno upravlja sredstvima doprinosa. Identifikovanje i upravljanje rizicima penzijskih planova je osnova za uspostavljanje aktuarske ravnoteže. Postizanje aktuarske ravnoteže je preduslov za efikasno poslovanje penzijskih planova.

Možemo zaključiti da su planovi sa definisanim doprinosima jednostavnije definisani i transparentniji za potencijalnog korisnika penzijskog osiguranja (Bakić D., 2001). Naime, kod ovih planova korisnici osiguranja imaju individualne penzijske račune u okviru kojih pojedinac uvek može da sagleda iznos akumuliranih sredstava doprinosa i prinos na investirana sredstva doprinosa. Individualni penzijski računi se kod planova sa definisanim doprinosima smatraju isključivim vlasništvom osiguranika, što ima veliki psihološki značaj za pojedinca, i on, kao što je već prethodno navedeno, u svakom trenutku ima uvid u stanje na svom penzijskom računu.

Poslodavcima više odgovaraju planovi sa definisanim doprinosima. Kao osnovni razlog se navodi to što uglavnom obaveze poslodavaca prestaju nakon redovne, tj. ugovorom definisane uplate sredstava doprinosa od strane osiguranika (zaposlenog). Za razliku od ove vrste planova, kod planova sa definisanim penzijskim nadoknadama, poslodavac najčešće mora da uplati dodatna sredstva ukoliko do tada akumulirana sredstva doprinosa nisu dovoljna za isplatu penzijskih nadoknada korisniku osiguranja.

Planovi sa definisanim doprinosima su prenosivi, što je naročito značajno za mlađe osiguranike koji češće menjaju zaposlenja. Kod planova sa definisanim doprinosima u slučaju prevremenog penzionisanja, iznos penzijskih nadoknada lako se određuje u skladu sa do tada akumuliranim doprinosima, ali ukoliko je penzijska nadoknada niska, ne postoji mogućnost da organizator (sponzor) penzijskog plana nadomesti određena sredstva. Najčešće se planovima sa definisanim doprinosima zamera nedovoljna zaštićenost penzionera ukoliko se ranije penzionišu (iz kraćeg vremenskog perioda investiranja sredstava doprinosa proizilazi i niža penzijska nadoknada). Kod planova sa definisanim doprinosima moguće je ostvarenje i viših stopa prinosa, ali postoji i rizik da prinos na investirana sredstva doprinosa neće biti adekvatan. Rizik investiranja podnosi učesnik penzijskog plana. Drugim rečima, kod planova sa definisanim doprinosima izražena je nepredvidljivost i neizvesnost iznosa budućih penzijskih nadoknada, budući da on najvećim delom zavisi od dugoročnih rezultata investiranja sredstava doprinosa. Funkcionisanje planova sa definisanim doprinosima u velikoj meri zavisi od razvijenosti finansijskog tržišta i od kretanja na finansijskom tržištu. Poreske olakšice kod planova sa definisanim penzijskim nadoknadama često važe samo za sredstva doprinosa koje uplaćuje poslodavac, a kod planova sa definisanim doprinosima važe i za zaposlene i za poslodavce (izraženije su poreske olakšice za poslodavce).

Kao što je već prethodno navedeno, obračun penzijskih nadoknada kod planova sa definisanim pen-

zijskim nadoknadama se bazira na unapred poznatoj formuli, koja uključuje sledeće parametre: zaradu (često prosečnu), broj godina radnog staža (broj godina uplaćivanja sredstava doprinosa) i koeficijent. Ukoliko je vrednost parametara viša i iznos penzijskih nadoknada će biti viši. Može se koristiti prosečna zarada tokom celokupnog radnog staža participanta, prosečna zarada iz najboljih deset godina po zaradama, najboljih pet godina po zaradama, prosečna zarada poslednje tri ili pet godina pred penzionisanje itd. Ovi parametri mogu biti iskorišćeni u različitim fazama razvoja plana i u različitoj finansijskoj situaciji plana. Pokriće aktuarskog deficita se može izvršiti na taj način što će se smanjiti iznosi penzijskih nadoknada korišćenjem prosečne zarade tokom celokupnog radnog staža učesnika plana u odnosu na prosečnu zaradu tokom poslednjih pet godina zaposlenja itd.

Izuzetno je važno usaglasiti potencijal penzijskog plana sa finansijskim sposobnostima i afinitetima participanata. Neophodno je pravilno odrediti troškove i sistem finansiranja, a sve u cilju uspešnog funkcionisanja penzijskog plana.

## ZAKLJUČAK

Osnovni cilj penzijskog osiguranja je obezbeđenje adekvatne penzijske nadoknade za sve korisnike osiguranja koji ispune unapred definisane uslove za odlazak u penziju. Ovaj cilj se može ostvariti korišćenjem penzijskih planova, koji se najčešće dele na planove sa definisanim penzijskim nadoknadama i planove sa definisanim doprinosima. Kod planova sa

definisanim penzijskim nadoknadama, kao što i sam naziv plana ukazuje, unapred je definisana penzijska nadoknada pomoću određene formule koja uključuje parametre, kao što su, na primer, zarada zaposlenog i dužina radnog staža. Planovi sa definisanim doprinosima podrazumevaju unapred preciziranje iznosa doprinosa, od čijeg iznosa i prinosa na investirana sredstva doprinosa, u osnovi, zavisi iznos penzijske nadoknade.

Na efikasnost planova penzijskog osiguranja utiče pravovremena identifikacija i ocena ključnih rizika: rizika obračuna penzijskih nadoknada, rizika investiranja, rizika ranijeg penzionisanja, rizika adekvatnog definisanja načina podizanja penzijskih nadoknada, rizika pozajmljivanja sredstava sa individualnog penzijskog računa, rizika optimalnog definisanja administrativnih i drugih troškova itd. Od načina upravljanja prethodno navedenim rizicima zavisice i funkcionisanje određenih penzijskih planova. Organizator mora prilikom definisanja penzijskog plana da sagleda sve rizike i obezbedi aktuarsku ravnotežu, tj. da obezbedi postojanje mogućnosti isplata penzijskih nadoknada prema unapred definisanim uslovima. Učesnik penzijskog plana bira opcije i vrši izbor penzijskog plana prema svojim mogućnostima, potrebama i ciljevima koji će mu obezbediti sigurnost, izraženu kroz penzijsku nadoknadu, u godinama nakon penzionisanja. Preduslov dobrog funkcionisanja penzijskog plana je, pored pravovremenog uočavanja i upravljanja svim rizicima, poštovanje pravila struke i finansiranja, kao i realno sagledavanje performansi svakog penzijskog plana.

## Literatura:

1. Armstrong, J., Selody J. (2005), Strengthening Defined-Benefit Pension Plans?, *Bank of Canada Financial System Review* (December).
2. Bakić D. (2001), Drugi i treći stub novog hrvatskog mirovinskog sustava: napomene i pitanja, <http://www.ijf.hr/Obavijesti/mirovinski/bakic/.html>.
3. Banks J., Emmerson C., Blundell R. (2005), The balance between defined benefit, defined contribution and state provision, *Journal of the European Economic Association* (april-may).
4. Blake, D. (2000), Does it Matter What Type of Pension Scheme You Have? *The Economic Journal* 110.
5. Blommestein H., Jensen P., Kortleven Y. (2008), Evaluating Risk Sharing in Private Pension Plans, *Financial Market Trends, OECD, vol. 09/1*.
6. Boyko N., Egrin S., Homa A., Levine M., Tromblay D. (1996), *Life and health insurance-Principles and Practice*, Dearborn Financial Publishing.
7. Collins S. (2003), The expenses of defined benefit pension plans and mutual funds, *Perspective, Investment Company Institute, Vol. 9, No. 6*.
8. *Global Pension Assets Study* (2012), Towers Watson, [www.towerswatson.com](http://www.towerswatson.com)
9. Holzmann R. (2012), Global Pension Systems and Their Reform: Worldwide Drivers, Trends, and Challenges, *RH Institute for Economic Policy Analysis, University of Malaya, IZA, CESifo and World Bank*.
10. Kočović J. (2010), *Finansijska matematika*, Centar za izdavačku delatnost, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu.

11. Kočović J., Šulejić P., Rakonjac-Antić T. (2010), *Osiguranje*, Centar za izdavačku delatnost, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu.
12. Mackenzie G.A., Gerson P., Cuereas A. (1997); „Regimes and Saving Pension“, *IMF Washington DC*
13. „Međunarodni računovodstveni standardi“, (prevod sa engleskog jezika) (1996), Hrvatska zajednica računovođa i finansijskih djelatnika, Zagreb.
14. Orszag P. and Stiglitz J. (1999), „Rethinking Pension Reform: Ten Myths About Social Security Systems“, *Presented at the conference on „New Ideas About Old Age Security“ The World Bank Washington, D.C.*
15. Paul Z., *Government Finance Review* (2011), San Francisco, California.
16. Rakonjac-Antić T. (2012), *Penzijsko i zdravstveno osiguranje*, Centar za izdavačku delatnost, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet.
17. Rakonjac-Antić T. (2004), Planovi penzijskog osiguranja sponzorisani od strane poslodavaca, *Ekonomski anali, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, br. 162.*
18. The value of defined benefit plan (2006), Issue brief, American Academy of actuaries.
19. Tuer, E. and E. Woodman (2005), Recent Trends in Canadian Defined-Benefit Pension Sector Investment and Risk Management, *Bank of Canada Review(Summer).*
20. Zakon o dobrovoljnom penzijskim fondovima i penzijskim planovima (Sl. glasnik RS, br. 85/2005 i 31/2011.)
21. Williams C. A., Smith L. M., Young C. P. (2006), *Risk managment and insurance*, Mc Grow Hill, London
22. [www.nbs.rs](http://www.nbs.rs)

## Abstract:

### Management of Key Pension Plan Risks from the User Aspects

Tatjana Rakonjac-Antić

The pension system is an important form of protection of individuals, i.e. of their ensuring for a period of living after retirement, when they are no longer able for working engagement. On the other hand, as a form of long-term insurance, this system presents a strong investment incentive for each economy. Pension plans are an important element of the pension system. There are defined benefit plans, defined contribution plans and hybrid plans, which represent

a combination of the two previously mentioned plans. The aim of the work is to define the key risks for each of these types of pension plans in order to determine their advantages and disadvantages, from the aspect of their potential users, on the basis of their comparative analysis.

**Key words:** pension insurance, defined benefit plans, defined contribution plans, hybrid pension plans

#### Kontakt:

**Tatjana Rakonjac-Antić**, vanredni profesor  
Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu  
Kamenička 6, Beograd  
[rakonjac@ekof.bg.ac.rs](mailto:rakonjac@ekof.bg.ac.rs)

## Marketing inicijalne javne ponude akcija

Ksenija Denčić-Mihajlov

**Rezime:** Inicijalna javna ponuda akcija (IPO) pruža mogućnost pribavljanja dodatnog kapitala putem mehanizma primarnog tržišta kapitala i predstavlja važnu prekretnicu u životnom ciklusu zatvorenih akcionarskih preduzeća. Broj i vrednost realizovanih IPO transakcija na globalnom nivou se kontinuirano povećava. U isto vreme, zbog postojanja problema potcenjenosti akcija iz inicijalne javne ponude, preduzeća koja se otvaraju ne uspevaju da prikupe željeni iznos kapitala za finansiranje budućeg razvoja. Imajući u vidu limitirani značaj koji se u teoriji i praksi u procesu vrednovanja i trgovanja hartijama od vrednosti dodeljuje marketingu, a posebno promociji, cilj autora u radu je dvostruk. Autor najpre ukazuje na važnost definisanja i faznog sprovođenja adekvatne marketing strategije u IPO procesu, a zatim razmatra uticaj ulaganja u različite instrumente marketinga na smanjenje potcenjenosti akcija i kreiranje vrednosti za akcionare preduzeća koje se otvara putem inicijalne javne ponude akcija.

**Ključne reči:** inicijalna javna ponuda akcija, otvaranje preduzeća, marketing, promocija, potcenjenost IPO akcija, asimetrične informacije, signaliziranje.

### UVOD

Inicijalna javna ponuda (*Initial Public Offering* - IPO) je prvo emitovanje akcija preduzeća koje nije bilo listirano na berzi. Putem inicijalne javne ponude, preduzeće se otvara – iz zatvorenog oblika prelazi u javno otvoreno akcionarsko društvo (engl. *going public*) i može biti listirano/kotirano na berzi. Kroz postupak inicijalne javne ponude akcije se nude najširoj investicionoj javnosti, odnosno zainteresovanim investitorima koji bi novčanim sredstvima kupovali akcije, a preduzeće na taj način pribavlja neophodan kapital za sopstveni razvoj. Inicijalna javna ponuda, dakle, pruža mogućnost pribavljanja dodatnog kapitala putem mehanizma primarnog tržišta kapitala. To je važna prekretnica u životnom ciklusu zatvorenih, privatnih preduzeća, jer ima značajne efekte na strukturu vlasništva i kontrolna prava postojećih vlasnika.

Da bi preduzeće uspešno realizovalo inicijalnu javnu ponudu, neophodno je da ima stabilnu tržišnu i finansijsku poziciju, realne mogućnosti razvoja, zadovoljavajući nivo profitabilnosti, odgovarajuću kadrovsku strukturu, profesionalne, partnerske i kooperativne odnose sa okruženjem, međunarodno sertifikovane procese i proizvode, uspostavljen efikasan mehanizam poslovnog i finansijskog izveštavanja i interne kontrole. Otvaranje se realizuje uz pomoć tima stručnjaka sačinjenog od različitih eksperata (agenta emisije, agencije za odnose sa javnošću, pravnih i poreskih savetnika, revizora i drugih stručnjaka). Preduzeće koje se otvara treba da razvije strateški prilaz inicijalnoj ponudi akcija (u daljem tekstu IPO) i pre samog početka realizacije inicijalne javne ponude akcija. Takav strateški prilaz doprinosi porastu atraktivnosti preduzeća kao IPO kandidata. Od ne manjeg značaja u pripremnj fazi IPO procesa je razmatranje tržišnog nastupa i tajmiranja aktivnosti otvaranja i uloge investicione banke u tom procesu.

Ovaj rad pripada sve atraktivnijoj oblasti izučavanja međuzavisnosti kretanja na tržištu proizvoda i tržištu kapitala. Cilj autora u radu je dvostruk. Prvo, da ukaže na važnost definisanja i sprovođenja adekvatne marketing strategije prilikom realizacije inicijalne javne ponude akcija, i drugo, da pokaže da se ulaganjima u različite marketing instrumente može kreirati vrednost za akcionare preduzeća koje se otvara putem inicijalne javne ponude akcija. U radu je najpre prezentirana dinamika sprovođenja inicijalne javne ponude akcija, da bi se pažnja autora usmerila ka ulozi tržišnog nastupanja preduzeća koje se otvara. S tim u vezi,

analiziran je izbor investicione banke, s obzirom na njen značaj u procesu otvaranja preduzeća. U trećem delu rada prikazane su faze marketing procesa inicijalne javne ponude akcija, sa posebnim osvrtom na tzv. *road show* odnosno proces privlačenja investitora organizovanjem niza kontakata sa ciljem prezentacije preduzeća koje namerava da realizuje inicijalnu javnu ponudu akcija. Analizom uticaja promocije kao metoda signaliziranja koji je alternativa potcenjenosti IPO akcija, autor u četvrtom delu rada pokazuje da marketing vodi kreiranju vrednosti za akcionare IPO preduzeća. Poslednji deo rada sadrži zaključna razmatranja.

## 1. TOK INICIJALNE JAVNE PONUDE AKCIJA

Postupku otvaranja preduzeća putem inicijalne javne ponude akcija prethode veoma složene pripreme u samom preduzeću. Od najvećeg značaja je ispitati da li su poslovni rezultati i profitabilnost i perspektive razvoja preduzeća dovoljno atraktivni da privuku investitore. Zbog složenosti i dugotrajnosti postupka inicijalne javne ponude akcija, kao i činjenice da ovaj proces uključuje veliki broj internih i eksternih učesnika, isti možemo podeliti na više međupovezanih

aktivnosti koje se mogu grupisati u tri faze: pripremnu fazu, fazu realizacije i fazu stabilizacije tržišta.

U priprema fazi sprovodi se detaljna analiza i preduzeće se, ako je potrebno, restrukturira, sprovode se mere za unapređenja korporativnog upravljanja, priprema se prospekt i ostala dokumentacija i utvrđuje detaljan biznis plan ukoliko on već ne postoji. Zatim se vrši procena vrednosti preduzeća i utvrđuje struktura javne ponude akcija. Osnovna strukturalna pitanja odnose se na veličinu emisije – procenat akcija koje se prodaju, da li se prodaju samo nove ili i postojeće akcije, izbor listinga i tipa investitora i obim njihovog učešća u ukupnoj emisiji. U ovoj fazi se radi i na pozicioniranju firme za realizaciju inicijalne javne ponude akcija. U drugoj fazi se formira sindikat banaka koje će učestvovati u prodaji akcija kod emisija velike vrednosti, priprema se prezentacija za investicione analitičare banaka, štampa se preliminarni prospekt, preduzeće se prezentuje investitorima, ocenjuje se zainteresovanost i prikupljaju nalozi za kupovinu akcija. U finalnoj fazi se određuje početna cena akcija, vrši se alokacija akcija investitorima, štampa konačni prospekt sa početnom cenom i obavlja trgovina akcijama.

U tabeli 1 prikazan je vremenski raspored i međupovezanost aktivnosti u procesu inicijalne javne ponude akcija. Prethodne radnje počinju od nekoliko

**TABELA 1:** Raspored aktivnosti i tok inicijalne javne ponude akcija

Nedelja	Preth. radnje	-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	Posle
Organizaciona i strukturalna pitanja	■															
Sastanak konsultanata	■															
Due dilligence		■	■	■	■	■	■	■					■			
Izrada prospekta		■	■	■	■	■	■	■	■	■		■				
Regulatorni pregled								■	■	■		■				
Izrada ostalih dokumenata								■	■	■	■	■				
Prezentacija sindikata						■										
Pre-marketing							■	■	■							
Objava rezultata istraživanja										■						
Marketing											■	■	■	■		
Road show												■	■	■		
Book building													■	■		
Finalno odobrenje od strane regulat. organa														■		
Utvrđivanje cene														■		
Alokacija akcija														■		
Stabilizacija tržišta															■	
Završetak »lock-up« perioda																■

PRILAGOĐENO PREMA: Geddes R., 2006, str. 56)

nedelja do nekoliko godina pre otpočinjanja IPO procesa. Tamno sivo obojena polja odnose se na radnje pravnog, regulatornog i dokumentacionog karaktera. Svetlo sivo obojena polja predstavljaju marketing aktivnosti, dok se crna polja odnose na aktivnosti koje se realizuju nakon definisanja cene akcija iz inicijalne javne ponude.

U preduzeću koje planira realizaciju inicijalne javne ponude akcija potrebno je, znatno pre samog početka pripremnih radnji, početi sa organizovanjem poslovanja na način kao da to preduzeće već posluje kao otvorena, javna kompanija. Ovde se prvenstveno misli na prihvatanje upravljanja zasnovanog na bazama podataka (*data-based management*), organizovanje redovnih sastanaka upravnog odbora, i kreiranje mehanizama za redovnu komunikaciju sa akcionarima. Drugim rečima, preduzeće-potencijalni kandidat za otvaranje treba da otpočne sa usvajanjem, sa pravnog stanovišta, formalnijeg stila upravljanja. Iskustva iz zemalja sa razvijenim tržištima kapitala ukazuju na to da je adekvatno pre početka realizacije inicijalne javne ponude akcija odrediti osoblje koje će učestvovati u IPO implementaciji i tim konsultanata čiji je zadatak izrada IPO strategije, procena vrednosti preduzeća koje se otvara, definisanje cene ili raspona cene akcija i priprema potrebne dokumentacije za otvaranje. Najznačajniju ulogu u tom delu imaju nezavisni konsultanti, investicione banke i brokersko-dilerska društva.

Nakon izbora investicione banke i kompletiranja *due dilligence* analize, priprema se dokumentacija potrebna za podnošenje zahteva regulatornom telu (Komisija za hartije od vrednosti) u cilju odobrenja registracije nove emisije akcija. Uz zahtev za registraciju i prospekt, preduzeće koje se otvara dostavlja i dodatne dokumente kao što su ugovor sa potpisnikom emisije, osnivački akt i druge dokumente i ugovore koje regulatorno telo tretira kao poverljive informacije. Specifični elementi strukture inicijalne javne ponude akcija su:

- veličina javne ponude,
- broj autorizovanih običnih akcija,
- spisak postojećih akcionara,
- *lockup* ugovori sa ključnim akcionarima i menadžerima,
- način i ciljevi distribucije (postojanje sindikata pokrovitelja),
- izbor simbola koji se se u trgovanju koristiti za akcije,
- izbor berze za listing,
- plan korišćenja finansijskih sredstava prikupljenih putem inicijalne javne ponude akcija.

Najvažniji dokument koji se ispostavlja investitorima pri svakoj novoj emisiji akcija je prospekt. Sadržina i forma prospekta regulisana je aktima regulatornog tela. Prospekt sadrži informacije o novoj emisiji (cena, broj akcija, procedura upisa), poslovanju preduzeća (delatnost, menadžment), kao i finansijske izveštaje koji su bili predmet nezavisne revizije. Sadržaj prospekta varira među nacionalnim zakonodavstvima.

Nakon odobrenja prospekta od strane regulatornog organa, počinje tzv. *road show*, tj. proces privlačenja investitora organizovanjem niza kontakata sa ciljem prezentacije preduzeća koje namerava da realizuje inicijalnu javnu ponudu akcija. Tokom *road show*-a, koji obično traje 2-3 nedelje, organizuju se pojedinačni i grupni sastanci sa institucionalnim (mešoviti, penzioni, investicioni fondovi) i individualnim investitorima, a omogućava se i članovima sindikata potpisnika emisije dobijanje dodatnih informacija o preduzeću koje se otvara putem IPO-a i predloženoj emisiji akcija. Cilj *road show*-a je procena zainteresovanosti investitora za učešće u inicijalnoj javnoj ponudi, pa je ovo i jedna od najznačajnijih aktivnosti u procesu utvrđivanja vrednosti nove emisije akcija i tražnje za IPO akcijama.

Tokom poslednjeg dana zatvaranja inicijalne javne ponude, investiciona banka i preduzeće donose odluku o ceni akcija, a na osnovu informacija dobijenih tokom *road show*-a, strukture i obima podnetih naloga od strane investitora (u slučaju *book building*-a kao načina utvrđivanja cene akcija<sup>1</sup>). Proces prodaje IPO

<sup>1</sup> U pogledu načina određivanja cene, inicijalna javna ponuda se može realizovati putem tzv. *book building* metoda, metodom fiksne cene i aukcije. *Book building* proces usmeren je na razdvajanje velikih – institucionalnih i individualnih investitora i određivanje raspona cene, odnosno cene po kojoj će se izvršiti prodaja akcija nakon isteka definisanog roka za dostavljanje ponuda. Ovaj proces, grubo posmatrano, moguće je podeliti u tri faze. U prvoj fazi emitent imenuje za *book runner*-a investicionu banku zaduženu za pokroviteljstvo nove emisije. Zatim se obelodanjuje ukupan broj akcija iz inicijalne javne ponude i opseg (granice) IPO cene. Investiciona banka vrši izbor investitora - potencijalnih kupaca akcija iz nove emisije, koji će izvršiti vrednovanje emisije. U drugoj fazi, investitori vrednuju novu emisiju, nakon čega banka dobija indikacije o karakteristikama buduće tražnje za akcijama iz inicijalne javne ponude. Investitori saopštavaju svoje preferencije u pogledu količine i cene po kojoj su spremni da kupe akcije preko brokera. Konačno, u poslednjoj fazi, utvrđuje se cena po akciji, a nova emisija se alocira na investitore koji su učestvovali u *book building* procesu. Utvrđuje se minimalna cena po kojoj su svi investitori spremni da kupe IPO akcije (*cut-off* cena). Akcije se, logično, usmeravaju ka investitorima koji su ponudili cenu višu od *cut-off* vrednosti, sve dok se ukupna količina akcija ne proda. Opširnije o načinima utvrđivanja cene akcija iz inicijalne javne ponude videti kod: Denčić-Mihajlov K., 2011, str. 66-76.

akcija počinje nakon što je potpisan finalni ugovor za investicionom bankom, određena konačna cena akcija i o istoj obaveštena komisija za hartije od vrednosti.

## 2. ULOGA INVESTICIONE BANKE U IPO PROCESIMA

Inicijalna javna emisija akcija predstavlja prilično složen i zahtevan proces. Stoga se emitenti najčešće oslanjaju na usluge investicione banke koja obavlja celokupan posao, od ideje do realizacije otvaranja preduzeća. Investiciona banka može da nastupa u ulozi potpisnika (pokrovitelja) emisije (*underwriter*). Tada banka potpisuje emisiju i obavezuje se na otkup akcija od izdavaoca po dogovorenoj ceni, ili se, pak, obavezuje da će otkupiti sve akcije neprodane investitorima na tržištu. Osnovni zadatak investicione banke kao pokrovitelja emisije u IPO postupku jeste da odredi vrstu akcija koje će biti emitovane, cenu po kojoj će se investicionoj javnosti ponuditi akcije i momenat izlaska na tržište. Alternativa je izbor agenta emisije koji će promovisati atraktivnost ulaganja u akcije preduzeća.

Postoji i mogućnost formiranja tzv. sindikata potpisnika, i to u slučaju kada investiciona banka, kao potpisnik emisije, ne želi ili ne može da preuzme celokupan rizik emitovanja i prodaje akcija. Tada se rizik smanjuje formiranjem grupe investicionih bankara koji zajedno učestvuju u prodaji nove emisije akcija. Veličina sindikata zavisi od vrednosti i strukture javne ponude akcija, kao i od postojećih odnosa vodeće investicione banke sa ostalim bankama. Članovi sindikata između sebe odlučuju o predvodniku, koji se uobičajeno naziva lider potpisnika (engl. *lead underwriter*).

Investicione banke određuju opseg u kome se kreće cena akcija iz inicijalne javne ponude (engl. *price spread*). Raspon cene objavljuje se u preliminarnom prospektu ili kratko nakon popunjavanja registracije nove emisije akcija kod komisije za hartije od vrednosti. Veličina respona i visina cene akcija su od velike važnosti za vlasnike preduzeća koja se otvara, jer su to činioci koji određuju visinu finansijskih sredstava koju će emitent dobiti u postupku inicijalne javne ponude akcija. Investiciona banka kao pokrovitelj emisije odlučuje i koji će broj akcija rezervisati za veće odnosno manje institucionalne investitore, kao i za individualne investitore. Pored toga, u dogovoru sa investicionom bankom definiše se i pitanje tzv. prepisa emisije (engl. *overallotment*) i mogućnost da banka ima pravo da prihvati i do 15% akcija preko inicijalno izdatog broja akcija.

Zbog centralne važnosti utrdivanja cene IPO akcija, bitno je poznavati faktore koji opredeljuju investicione banke u postupku determinisanja raspona cene. Jer, raspon cene može ukazati i na nivo neizvesnosti sa kojim se suočavaju uključene strane u procesu otvaranja. Ta neizvesnost potiče prvenstveno iz činjenice da preduzeće-emitent, bez obzira na vrlo uspešnu poslovnu istoriju, nije u prošlosti poslovalo pod strogim okom javnosti, pa je samim tim otvaranje procesa sa neizvesnim posledicama na budući korporativni uspeh.

Na cenu akcija iz inicijalne javne ponude može da utiče veći broj faktora kao što su situacija na tržištu akcija, cena akcija konkurentskih preduzeća sa sličnim karakteristikama, karakteristike emitenta (veličina, profitabilnost, stopa rasta, tržišni udeo, stepen poverenja investitora), politika investicione banke, imidž preduzeća i menadžment tima. Problem potcenjenosti akcija iz inicijalne javne ponude predmet je istraživanja velikog broja studija. Odgovor na pitanje zašto investicione banke utiču na potcenjenost akcija iz inicijalne javne ponude može se tražiti na više polja. Jedan razlog vezuje se za ulogu investicionih banaka kao potpisnika emisije akcija, pri čemu potpisnik otkupljuje celokupnu emisiju i prodaje je javnosti po unapred utvrđenoj ceni snoseći rizik neuspeha prodaje (Ibbotson R. et al., 1988, 1994.). U slučaju previsoke cene za dati volumen akcija, investicione banke neće biti u mogućnosti da prodaju celokupnu emisiju akcija, pa su stoga motivisane da cena iz inicijalne javne ponude bude dovoljno niska kako bi garantovala zadovoljavajuću tražnju za akcijama.

Drugo objašnjenje vezuje se za postojanje dugoročnih odnosa između investicionih banaka i institucionalnih investitora, za razliku od veze koja se uspostavlja između banke i preduzeća-emitenta, a koja je uglavnom ograničena trajanjem IPO procesa. Naime, potcenjenost akcija iz inicijalne javne ponude, koja omogućava institucionalnim investitorima visoke profite, obezbeđuje investicionim bankama klijente na dugi rok (Ritter J.R, Welch I., 2002).

Empirijsko istraživanje Daily- ja i saradnika (Daily R. et al., 2005) potvrđuje da investicione banke predstavljaju ključni faktor u procesu determinisanja cene iz inicijalne javne ponude. Iako se može pretpostaviti da informacije kojima se stiče uvid u kvalitet emitenta i hartije od vrednosti, a koje se prezentuju u preliminarnom ("crvena haringa" – engl. *red herring*) i konačnom prospektu prilikom registracije nove emisije kod komisije za hartije od vrednosti, imaju veliki značaj pri utrdivanju raspona cene akcija iz inicijalne javne ponude, pomenuto istraživanje to demantuje. Mada

je zajednička priprema prospekta od strane menadžmenta i investicione banke kompleksan i dugotrajan proces, podaci koje prospekt nudi, kao što su osnovni podaci o emitentu i o emisiji, poslovnoj i razvojnoj politici emitenta, nisu od velikog informacionog značaja za potpisnike emisije prilikom utvrđivanja cene akcija. Kako Daily et al. (2005) pokazuju, informacije o statusu osnivača, udelu akcija u posedu osnivača/ menadžera nakon otvaranja preduzeća, sastavu, veličini i renomeu upravnog odbora, veličini, starosti i profitabilnosti preduzeća nisu od strategijskog značaja za investicione banke i ne reflektuju se u ceni akcija iz inicijalne javne ponude. Do zaključka o delimičnoj inkorporisanosti javnih informacija kroz cenu akcija iz inicijalne javne ponude dolaze i Beveniste i Spindt (Beveniste L., Spindt P.1989), Loughran i Ritter (Loughran T., Ritter J., 2004), Lowry i Schwert (Lowry M., Schwert W., 2004), što dovodi u pitanje efikasnost procesa utvrđivanja cena IPO akcija.

Pored uloge u određivanju vrstu akcija koje će biti emitovane i cene po kojoj će se investicionoj javnosti ponuditi akcije, investiciona banka preuzima i niz drugih aktivnosti u vezi sa plasmanom inicijalne javne emisije akcija kao što su (Vunjak N., Kovačević Lj., 2009, str. 80-81):

- dobijanje dozvole za emisiju,
- oglašavanje prodaje emisije,
- ostale marketing aktivnosti u vezi emisije,
- prijem pismenih izjava o upisu hartija od vrednosti,
- prijem uplata i izdavanje potvrda o primljenim uplatama,
- štampanje hartija od vrednosti,
- raspodela i uručivanje hartija od vrednosti akcionarima.

Kada jednom počne sa prodajom akcija iz inicijalne javne ponude, posao investicione banke (pokrovitelja) nije završen. Investiciona banka se tada okreće poslovima kreiranja i stabilizacije tržišta. Završetak procesa otvaranja zatvorenog preduzeća obezbeđuje sa jedne strane svež kapital za kompaniju, a sa druge strane nove investicione mogućnosti za javnost.

Investicione banke obezbeđuju veoma vredne informacije za menadžere IPO kompanije, koji najčešće nemaju prethodno iskustvo sa ovim kompleksnim, obično dugotrajnim i rizičnim procesom. Izbor investicionih bankara vrši se na osnovu njihove reputacije, iskustva u datoj grani, namere emitenta u vezi investitora koji će kupovati akcije iz inicijalne javne ponude i sl.

Na izbor investicione banke koja će učestvovati u realizaciji inicijalne javne ponude akcija utiče više faktora, među kojima kao najznačajnije treba navesti sledeće (Sherman A., 2005, str. 215-217):

- *Zahtevi koje investiciona banka postavlja u vezi sa veličinom nove emisije akcija.* Većina banaka razmatra angažovanje u inicijalnim javnim ponudama akcija onih preduzeća koja su dostigla određenu veličinu, nivo profitabilnosti i posluju određen vremenski period.
- *Vrednost emisije.* Neke investicione banke definišu minimalnu vrednost inicijalne javne ponude akcija ispod koje ne razmatraju angažovanje u ovim transakcijama.
- *Specijalizacija za određenu delatnost.* Određene investicione banke razvile su svoju reputaciju i ekspertizu u posebnim delatnostima. Specijalizacija utiče na kvalitet *due dilligence* procesa, tačnost u vrednovanju nove emisije akcija i sposobnost u pronalaženju zainteresovanih investitora.
- *Kapacitet za analizu i istraživanje.* Sposobnost pokrovitelja da izvrši IPO analizu u određenoj industrijskoj grani određuje uspešnost vrednovanja akcija iz inicijalne javne ponude i realizacije *road show-a*, kao i trgovanje akcijama u post-transakcijskom periodu.
- *Potencijali distribucije.* Investiciona banka kontroliše i utiče na kanale distribucije akcija iz inicijalne javne ponude. Stoga je bitno izabrati investicionu banku koja će uspeti da proda celokupnu novu emisiju i to u najkraćem mogućem periodu.
- *Očekivani novo saradnje između preduzeća i investicione banke.* Poželjno je da preduzeće uspostavi kontakt sa investicionom bankom najmanje šest meseci pre realizacije inicijalne javne ponude akcija. Tokom IPO procesa, rukovodstvo preduzeća treba da ima poverenje u investicionu banku, njenu kompetentnost, zalaganje i kredibilitet.
- *Opređenje za tip investitora.* Neke investicione banke orijentisane su u svom radu ka individualnim, a neke ka institucionalnim investitorima. Tip kupaca akcija određuje marketing strategiju inicijalne javne ponude akcija.
- *Podrška preduzeću u post-IPO periodu.* Investiciona banka pruža preduzeću niz usluga u post-transakcijskom periodu, kao što su usluge market mejkera, kupovina akcija za svoj račun, informisanje tržišta o preduzeću koje se otvara putem inicijalne javne ponude akcija i dr. Kako je preduzeću koje se otvara od velikog značaja postojanje dubokog i likvidnog tržišta akcija, uloga investicione banke

kao market mejkera je u post-IPO periodu veoma značajna.

- *Reference investicione banke.* O performansama investicione banke - potencijalnog kandidata za pokrovitelja inicijalne javne ponude akcija, može se suditi uvidom u listu kompletiranih javnih ponuda akcija u kojima je banka učestvovala u bliskoj prošlosti, kao i kontaktom sa investitorima sa kojima banka saraduje.
- *Reputacija i kvalitet sindikata ili grupe pokrovitelja kojoj pripada investiciona banka.* - Treba naglasiti da je u procesu inicijalne javne ponude akcija izbor učesnika obostran. I investiciona banka pažljivo bira svoje klijente, potencijalna IPO preduzeća. Može se desiti da investiciona banka odbije učešće u onim transakcijama otvaranja preduzeća čija je vrednost ispod određenog iznosa, ili za koje misli da bi narušili njenu reputaciju.

### 3. MARKETING INICIJALNE JAVNE PONUDE AKCIJA I STABILIZACIJA TRŽIŠTA

Marketing nove emisije običnih akcija predstavlja kompleksan proces koji se može podeliti u tri faze:

- pre-marketing faza u kojoj se investitori pripremaju za novu emisiju akcija;
- formalna marketing faza koja počinje emisijom prospekta;
- utvrđivanje cene akcija, alokacija i distribucija akcija.

Inicijalna faza posvećena je edukaciji investitora koji se upoznaju sa preduzećem emitentom i delatnošću kojom se ono bavi. Osnovni dokument u kome su date ove informacije publikuje se od strane brokera i distribuira investitorima do 8 nedelja pre samog datuma emisije. Za vreme dok investitori analiziraju ovaj izveštaj, vodeća investiciona banka i konsultanti za odnose sa investitorima zajedno sa menadžmentom preduzeća-emitenta pripremaju se za sledeću marketing fazu koja počinje publikovanjem preliminarnog prospekta.

U slučaju inicijalnih javnih ponuda akcija velike vrednosti, preliminarni prospekt se objavljuje 4 do 5 nedelja pre samog utvrđivanja cene IPO akcija. Preliminarni prospekt sadrži skoro sve informacije o preduzeću-emitentu i novoj emisiji akcija kao i konačni prospekt. Izuzetak čini cena IPO akcija koja se određuje kasnije. Nakon emisije preliminarnog prospekta,

menadžment počinje sa prezentacijama institucionalnim investitorima i analitičarima, koje su poznate pod nazivom *road show*. U ovoj fazi se institucionalni investitori izjašnjavaju o interesovanju za kupovinu akcija iz inicijalne javne ponude. Sa približavanjem dana utvrđivanja cene akcija, indicirani raspon cene IPO akcija se sužava, što omogućava pokrovitelju usklađivanje cene akcija sa tražnjom investitora.

Utvrđivanje cene IPO akcija je posebno osetljivo područje upravljanja procesom otvaranja preduzeća. U slučaju najvećeg broja inicijalnih javnih ponuda, cena akcija se određuje u očekivanju da će promet tokom prvog dana trgovanja akcijama otpočeti po ceni koja je u proseku na nivou od oko 10% viša od inicijalne cene IPO akcija. Inicijalne javne ponude akcija viskorizičnih kompanija (Internet kompanije, biotehnologije i sl.) karakteriše i viši nivo potcenjenosti IPO akcija.

Poslednja, treća faza marketinga nove emisije akcija obuhvata utvrđivanje cene IPO akcija i njihovu alokaciju shodno isporučenim nalogima investitora. Alokacija akcija je, pored utvrđivanja cene IPO akcija, veoma važna za uspeh inicijalne javne ponude akcija, ne samo za trgovinu na sekundarnom tržištu, već i za održavanje stabilne i jake baze vlasnika (Geddes R., 2006, str. 61). Alokacija se najčešće realizuje između tri do četiri klase investitora: male grupe krupnih investitora koji mogu da utiču na odluke menadžera (engl. *core investors*), drugih investitora koji su dugoročno vezani za preduzeće, privatnih klijenata i kratkoročnih berzanskih trgovaca (engl. *short-term traders* ili *stags*) koji kupuju IPO akcije sa namerom da ih vrlo brzo prodaju po višoj ceni (čime poboljšavaju likvidnost IPO akcija).

Ukoliko je inicijalna javna emisija akcija preplaćena (engl. *over-subscribed*), pokrovitelj emisije može na dva načina pristupiti alokaciji IPO akcija:

- izvršiti raspodelu akcija na proporcionalnoj osnovi, ili
- izvršiti raspodelu slučajnim izborom koristeći glasačku kutiju (u tom slučaju se investitori čiji se listić ne izvuče iz kutije smatraju neuspešnim i njima se vrši povraćaj uloženog novca).

Još jedna značajna uloga pokrovitelja emisije odnosi se na stabilizaciju cena akcija nakon realizacije procesa otvaranja preduzeća, tj. neposredno nakon alokacije IPO akcija. Stabilizacija se sprovodi sa prvenstvenim ciljem da olakša distribuciju akcija tokom perioda ponude, i obično traje do 45 dana nakon alokacije akcija. Postoje razvijeni mehanizmi stabilizacije cena IPO akcija koje primenjuje investiciona banka

kroz aktivnosti manipulacije cenom na tržištu koja je dozvoljena samo u ovom slučaju.

Preduzeće emitent, u cilju obezbeđenja maksimalne fleksibilnosti u stabilizaciji tržišta, obično dodeljuje vodećem pokrovitelju (sindikatu pokrovitelja) tzv. *greenshoe* opciju<sup>2</sup>. Ovom opcijom pokrovitelju emisije omogućava se kupovina dodatnih IPO akcija od emitenta (u iznosu do 15% od ukupne IPO vrednosti) po istoj ceni i uslovima koji su važili tokom inicijalne distribucije IPO akcija. Rok trajanja ove opcije je obično 30 dana. Ukoliko dođe do rasta cene akcija u periodu od 30 dana nakon nove emisije (ako tražnja bude viša od očekivane), pokrovitelj će iskoristiti mogućnost iz *greenshoe* opcije i kupiti akcije da bi pokrio svoju kratku poziciju na tržištu. U slučaju pada cene IPO akcija, opcija neće biti realizovana.

Može se desiti i da pokrovitelj proda više akcija iz javne ponude od broja koji je bio inicijalno ponuđen javnosti, kreirajući na taj način kratku poziciju na tržištu (pokrovitelj vrši prepis akcija, tj. prodaje akcije koje ne poseduje – engl. *overallot*). Ukoliko tokom perioda prodaje dođe do pada cene IPO akcija, zadatak pokrovitelja je da kreira tražnju (kupi akcije – engl. *to fill* « *short position*), čime se sprečava pad cene akcija. Odredba koja je sastavni deo ugovora između emitenta i pokrovitelja, a koja daje pravo pokrovitelju da proda IPO akcije i nakon perioda trajanja ponude, naziva se riversna *greenshoe* opcija. Ova opcija koristi se za stabilizaciju cene akcija u slučaju pada tražnje za IPO akcijama u post-IPO periodu. Pokrovitelj realizuje opciju tako što kupuje IPO akcije na tržištu po nižoj ceni i prodaje ih emitentu po višoj ceni.

U fazi stabilizacije tržišta obično je na snazi sporazum o zabrani prodaje akcija (engl. *lock-up agreement*), koja važi za određene klase akcionara (većinski vlasnici, menadžeri), a koja traje od 6 meseci do 2 godine. To je ugovor između postojećih vlasnika preduzeća i pokrovitelja emisije kojim se akcionarima zabranjuje prodaja akcija bez saglasnosti potpisnika emisije u unapred određenom periodu nakon realizacije IPO-a. Ugovor o blokadi predstavlja skup signal upućen tržištu jer se njegovim sprovođenjem smanjuje likvidnost ulaganja postojećih akcionara. Uz to, *lock-up* ugovor može služiti i kao mehanizam zadržavanja akcionara u preduzeću u određenom periodu nakon njegovog otvaranja (engl. *bonding mechanism*).

Iako period blokade obično traje 180 dana (Bradley D. et al., 2001), insajderi su često spremni da im i

u dužem periodu bude blokirana trgovina akcijama. Arthurs J. et al. (2009) ukazuju da duži period blokade predstavlja ponekad »poslednje utočište« preduzeću u situacijama kada ostali signali kvaliteta IPO preduzeća nisu na raspolaganju. Ugovaranjem dužeg *lockup* perioda smanjuje se neizvesnost u pogledu *going concern* vrednosti sa kojom se suočavaju IPO investitori, a samim tim, može se očekivati niži nivo potcenjenosti IPO akcija. Arthurs J. et al. (2009) ispituju i prirodu relacije između dužine *lockup* perioda i nivoa potcenjenosti IPO akcija. Ovi autori dolaze do zaključka da ona preduzeća koja se suočavaju sa većom neizvesnošću po pitanju *going concern* vrednosti mogu smanjiti nivo potcenjenosti IPO akcija ugovaranjem dužeg perioda blokade sa postojećim akcionarima.

Prema Kuhn-u (Kuhn R., 1990, str. 269), promociorna kampanja, kao i sve marketing aktivnosti koje joj prethodne ili slede, je ključna za uspeh inicijalne javne emisije akcija. Najvažniji cilj je stimulisati tražnju investitora za akcijama, odnosno kreirati tražnju koja će biti veća od ponude akcija. Za razumevanje prethodno navedenog, neophodno je uočiti međuzavisnost između aktivnosti marketinga inicijalne javne ponude akcija koje prethode procesu utvrđivanja cene IPO akcija, inicijalnog prinosa investitora i koristi koje razne interesne grupe ostvaruju u procesu otvaranja preduzeća. U cilju rasvetljavanja ovih relacija, od značaja je pomenuti istraživanja Ljungqvista i sardnika (Ljungqvist A. et al. 2006) i Derriena (Derrien F., 2005).

Istraživanje Ljungqvist et al. (2006) relevantno je za razumevanje značaja promocije za osiguranje uspeha IPO procesa. Ovi autori polaze od toga da postoje dve grupe investitora: iracionalni investitori (engl. *sentiment investors*) i regularni (institucionalni) investitori. Kako je emitent u obavezi da ponudi jedinstvenu cenu po kojoj će se prodavati akcije iz inicijalne javne ponude, investicioni bankar prilagođava visinu cene tako da trgovanje u post IPO periodu samo delimično reflektuje vrednovanje iracionalnog (loše obaveštenog) investitora. To pruža priliku institucionalnim investitorima da ostvare profit u kratkom periodu prodajući IPO akcije. U krajnjem slučaju, i emitent i stalni klijenti investicione banke (institucionalni investitori), imaće koristi od prisustva iracionalnih investitora.

Derrien (2005) u svom istraživanju takođe polazi od postojanja dve grupe investitora - institucionalnih i individualnih (engl. *noise traders*, koji su pandan iracionalnim investitorima u modelu Ljungqvista i sardnika). Za razliku od prethodnog modela koji je fokusiran na definisanje nivoa IPO cene od strane investicione banke, Derrien pažnju usmerava na troškove

<sup>2</sup> Naziv ove opcije potiče od imena kompanije *Green Shoe* koja je prvi put primenila ovaj mehanizam stabilizacije cena IPO akcija.

stabilizacije tržišta u post-IPO periodu. Ključni parametar Derrienovog modela je prevelik optimizam individualnih investitora u pogledu kretanja cena akcija IPO preduzeća u budućem periodu, koji je određen ternutnim stanjem na tržištu. Derrien polazi od pretpostavke da investicione banke određuju IPO cenu na onom nivou koji će omogućiti emitentu da profitira prodajući akcije grupi optimističkih investitora. Zaključak autora je da je tražnja individualnih investitora u jakoj korelacionoj vezi sa tržišnim uslovima u vreme plasiranja inicijalne javne ponude akcija, kao i da ta tražnja u velikoj meri određuje cenu akcija i dugoročni prinos na IPO akcije.

Istraživanja Ljungqvist-a et al. (2006) i Derrien-a (2005) pokazuju da emitenti i stalni klijenti investicionih banaka ostvaruju benefite od prisustva iracionalnih investitora koji nerealno visoko vrednuju IPO akcije. Međutim, ovi autori ne razmatraju mogućnost da investicione banke mogu promovisati emisiju akcija iz inicijalne javne ponude kako bi podstakle iracionalne investitore da izađu na tržište. Realizacijom ovih aktivnosti investicione banke bi igrale ulogu marketing agenta za svoje klijente (emitente). Cook i saradnici (Cook D., 2006) upravo ističu da investicione banke promovišu inicijalne javne ponude akcija upravo onda kada nameravaju da podstaknu iracionalne investitore da ulažu u kupovinu IPO akcija. Privlačenje ovih investitora putem promotivnih aktivnosti je korisno kako za emitente, tako i investicione banke i za institucionalne investitore kao regularne klijente investicione banke.

#### **4. POTCENJENOST IPO AKCIJA I PROMOCIJA KAO ALTERNATIVNE METODE SIGNALIZIRANJA**

Potcenjenost akcija je fenomen koji prati proces otvaranja preduzeća. U proseku, akcije iz inicijalne javne ponude se nude na prodaju po ceni koja je ispod tržišne cene. Nivo potcenjenosti se obično računa kao procentualna razlika između cene po kojoj se akcije prodaju investitorima i cene po kojoj se nakon toga njima trguje na sekundarnom tržištu.

U sedištu problema potcenjenosti akcija iz inicijalne javne ponude je odgovor na pitanje ko poseduje informacije, koje informacije i kada poseduje. Da li informisani investitori znaju više o vrednosti IPO akcija od potpisnika emisije (kako na primer tvrde Rock K., 1986; Benveniste L. and Spindt P., 1989), ili potpisnik poseduje superiornije informacije u odnosu na emitenta (slučaj principal-agent modela Baron

D.P., Holmström B, 1980), ili pak emitent i investiciona banka poseduju informacije o vrednosti akcija ali se dobrovoljno odlučuju za nižu cenu od realne u cilju signaliziranja (Welch I., 1989) ili smanjenja rizika pokretanja parnica (Hughes P.J., Thakor A., 1992). Dilema je i da li je potcenjenost način kreiranja viška tražnje za akcijama iz inicijalne javne ponude, koja je poželjna čak i u uslovima simetričnih informacija.

Teorijski modeli fenomena potcenjenosti IPO akcija kao osnovu najčešće imaju informacionu asimetriju i signaliziranje (opširnije kod: Denčić-Mihajlov K., 2012, str. 108-127). Inicijalne javne ponude akcija obično su praćene značajnom informacionom asimetrijom. Zbog postojanja informacione asimetrije, IPO preduzeća često otežano ukazuju na svoje razvojne sposobnosti potencijalnim investitorima, zbog čega ovi imaju teškoće prilikom ocene vrednosti nove emisije akcija. Asimetričnost informacija se može uočiti između različitih tipova investitora na tržištu kapitala, između potpisnika emisije i emitenta IPO akcija, ali i između investitora i investicione banke.

Emitent poseduje privatne informacije o sadašnjoj vrednosti budućeg novčanog toka IPO preduzeća koje su nedostupne investitorima. Visoko kvalitetna IPO preduzeća imaju interes da se izlože dodatnim troškovima signaliziranja kako bi se na tržištu distancirala od nisko kvalitetnih preduzeća koja takođe nameravaju da se otvore putem inicijalne javne ponude akcija. Ukoliko kvalitetna preduzeća ne šalju signale na tržište, postojanje asimetričnih informacija će dovesti do pogrešne selekcije na IPO tržištu. Da bi signal bio koristan, kao prvo, mora biti uočljiv na tržištu, a zatim mora biti ili skup ili težak za imitiranje od strane drugih IPO preduzeća. Na primer, značajan signal u slučaju inicijalnih javnih ponuda akcija bio bi procenat zadržavanja vlasništva od strane originalnih akcionara. Što je taj procenat veći, to znači da će akcionari u post-IPO periodu svesno podneti veći rizik (na nediversifikovano ulaganje), što je pozitivan signal za novodolazeće akcionare da se radi o IPO projektu veće vrednosti (odnosno nižeg rizika). Kao drugi mogući signali navode se angažovanje prestižnih investicionih banaka, učešće riziko kapitala i sl.

Signaliziranje smanjuje verovatnoću pojave negativne selekcije. Tokom IPO procesa, eksterni investitori su zabrinuti zbog posledica negativne selekcije iz razloga što ne poseduju dovoljno informacija o budućim investicionim ulaganjima IPO preduzeća, niti o kredibilitetu menadžment tima. Bez potrebnih signala, nezvesnost sa kojom se suočavaju investitori je visoka i vodi visokoj potcenjenosti akcija iz inicijalne javne ponude. Za kvalitetna IPO preduzeća, ovaj diskont

u prodajnoj ceni predstavlja bespotrebno izgubljena finansijska sredstva koja su mogla biti racionalno investirana. Stoga se takva preduzeća mogu odlučiti da unapred plate premiju u vidu visokih provizija pokrovitelju emisije, čime se šalje signal investitorima da IPO preduzeće ima solidne potencijale razvoja.

Promocija je alternativni način signaliziranja u odnosu na potcenjenost akcija. U praksi, podaci o realnoj unutrašnjoj (engl. *intrinsic*) vrednosti preduzeća na tržištu kapitala mogu se dobiti korišćenjem podataka sa tržišta proizvoda, preciznije informacija iz promotivnih kampanja konkretnog preduzeća.

Poznato je da marketing aktivnosti mogu generisati vrednu aktivu, kao što su preoznatliv brend, ili lojalni potrošači, i kreirati buduće novčane tokove i zdravu finansijsku poziciju preduzeća<sup>3</sup>. Izdaci u pre-marketing fazi mogu obezbediti informacije o fer vrednosti preduzeća i smanjiti informacionu asimetriju prisutnu prilikom realizacije inicijalne javne ponude akcija. Kako Luo (Luo X., 2008) ističe, neopipljiva aktiva koja se stvara primenom raznih marketing instrumenata pomaže u obezbeđivanju informacija o fer vrednosti preduzeća koje se otvara. Izdaci za marketing čiji je cilj građenje brenda, mogu biti u funkciji finansijskih hedžing ugovora prilikom ulaska na nova tržišta, služiti kao barijera u odnosu na konkurenciju, ali i kao visoko specijalizovani informacioni kanal koji vodi višem stepenu likvidnosti i povećanom interesovanju investicione javnosti za vlasničkim učešćem u IPO preduzeću (McAlister L., Srinivasan R., Kim K., 2007). Ovim putem se se redukuje volatilitnost odnosno rizik budućih novčanih tokova. Ukoliko preduzeće koje se otvara i pokrovitelj nove emisije ne uzmu u obzir finansijske implikacije navedenih marketing izdataka, vrednost IPO preduzeća biće znatno umanjena, a takođe i obim tražnje za akcijama iz inicijalne javne ponude. Kao posledica toga, doći će do povećanja nivoa potcenjenosti akcija iz inicijalne javne ponude i smanjenog obima trgovanja u toku prvog dana njihovog prometa na organizovanom tržištu kapitala.

Prethodno navedeni teorijski stavovi potvrđeni su i u empirijskom istraživanju Luo-a (Luo X., 2008) na primeru 1981 IPO-a realizovanog u priodu 1996.-2005. godine. Istraživanje je potvrdilo postojanje inverzne realicije između marketing izdataka i potcenjenosti akcija iz inicijalne javne ponude. Naime, izdaci u pre-marketing fazi značajno su smanjivali nivo potcenjenosti akcija analiziranih preduzeća. Stoga Luo

zaključuje da marketing aktivnosti vode kreiranju vrednosti za akcionare preduzeća koje se otvara putem inicijalne javne ponude akcija.

Broj i ukupna vrednost transakcija javne ponude akcija značajno su varirali tokom poslednjih pedeset godina. Iako su inicijalne javne ponude fenomen poznat u korporativnoj praksi još 1960-ih godina, tokom poslednje decenije XX veka one predstavljaju dominantan način pribavljanja kapitala za privatne kompanije u SAD-u. Nagli skok broja i vrednosti IPO-a beleži se kasnih 1990-ih sa porastom popularnosti akcija Internet kompanija. Prema istraživanjima Rajan-a i Servaes-a (Rajan R., Servaes H., 1997, 2003), Lerner-a i saradnika (Lerner J. et al., 2003) i Pagano-a i saradnika (Pagano M. et al., 1998), razni oblici tržišnih imperfekcija u uskoj su relaciji sa nivoom IPO aktivnosti. Lerner et al. (2003) uočavaju da periodi nepovoljnih uslova za emitovanje akcijskog kapitala od strane privatnih (zatvorenih) kompanija, forsiraju ove firme da se otvaraju i prihvataju manje pogodne finansijske aranžmane za svoj razvoj. Sa druge strane, Pagano et al. (1998) ističu da kompanije realizuju IPO prvenstveno da bi iskoristile pogodnosti precenjenosti akcija na nivou industrije, dok je finansiranje potreba za budućim razvojem sekundarni faktor IPO transakcija. Različita objašnjenja varijacija u agregatnoj vrednosti i broju IPO transakcija nailazimo u okviru više hipoteza, kao što su npr. hipoteza o potrebama za kapitalom, hipoteza o informacionoj asimetriji i hipoteza o osetljivosti investitora (Lowry M., 2003).

Varijacije u aktivnosti otvaranja preduzeća na globalnom nivou mogu uticati i na jačinu veze između marketing izdataka u pre-IPO marketing fazi i nivoa potcenjenosti akcija iz inicijalne javne ponude. Kao što je poznato iz finansijske literature, veći (manji) broj realizovanih IPO-a u jednoj industrijskoj grani, znači i postojanje povoljnih (nepovoljnih) makro tržišnih uslova za realizaciju IPO-a u konkretnoj grani. U tom smislu, Derrien i Womack (Derrien F., Womack K., 2003) uočavaju da je u procesu vrednovanja IPO preduzeća i privlačenja investitora za kupovinu IPO akcija, na manje aktivnim tržištima kojima investitori nisu previše zainteresovani za ulaganje u vlasničke hartije od vrednosti, od većeg značaja oslanjanje na neopipljivu aktivu (kao što su poznati brend ili lojalnost potrošača) kreiranu marketing aktivnostima. Može se očekivati da na manje aktivnim i tzv. »uspavanim«<sup>3</sup> tržištima, na kojima se realizuje manji broj otvaranja putem inicijalne javne ponude akcija, izdaci u pre-marketing fazi, čiji je neposredni cilj povećanje nivoa i smanjenje volatilitnosti novčanih tokova, utiču posredno i na smanjenje potcenjenosti IPO akcija.

<sup>3</sup> O značaju strategijskog upravljanja brendom za efiksnost korporativne strategije videti kod: Stanković Lj. i Đukić S., 2006.

## UMESTO ZAKLJUČKA

Za razliku od ekonomija razvijenih zemalja Zapadne Evrope, SAD-a i Japana, u kojima je proces finansiranja putem inicijalnih javnih ponuda zastupljen više decenija, ili ekonomija centralno i istočno-evropskih država u kojima se pojava inicijalnih javnih ponuda vezuje za pristup Evropskoj uniji, finansiranje rasta i razvoja ovim putem u Srbiji još uvek nije prisutno. Činjenica je, međutim, da na strani preduzeća, ali i na strani tržišta kapitala, postoje jasno izraženi interesi za procesima otvaranja.

Razlozi prelaska iz zatvorene u otvorenu kompaniju su različiti, počevši od rasta i razvoja preduzeća, preko olakšanog pristupa izvorima finansiranja i obezbeđenja veće likvidnosti uloga postojećih vlasnika. Nakon otvaranja, preduzećima u Srbiji bila bi dostupna šira lepeza izvora finansiranja, pribavljanje kapitala pod povoljnijim uslovima i stvaranje fleksibilnije finansijske strukture<sup>4</sup>. U slučaju domaćih preduzeća, IPO bi doprineo povećanju konkurentne prednosti, ali i prepoznatljivosti, vidljivosti, prestižu na tržištu, i generalno poboljšanom javnom imidžu preduzeća.

Međutim, da bi preduzeće moglo uspešno da se otvori, neophodno je da pored adekvatne veličine ima stabilno finansijsko stanje, vodeću poziciju na tržištu, realne mogućnosti razvoja, zadovoljavajući nivo profitabilnosti, odgovarajući kadrovski potencijal, uspostavljen sistem finansijskog izveštavanja i interne kontrole, odnosno da je spremno da isti brzo primeni u svom poslovanju. Činjenica je da na srpskom tržištu ima takvih preduzeća, ali je takođe poznato da inicijalne javne ponude akcija nisu prisutne u praksi finansiranja na domaćoj korporativnoj sceni. Razloge ovakvom stanju moguće je tražiti kako u opštem ekonomskom okruženju, izabranom metodu i efektima privatizacije, vlasničkoj strukturi srpskih preduzeća, tako i u složenom mehanizmu i visokim troškovima i rizicima otvaranja (Malinić D. i Denčić-Mihajlov K., 2010).

Na srpskom tržištu, IPO kandidati bila bi preduzeća koja su tržišni lideri i imaju vodeću poziciju ili

potencijal da postanu vodeće kompanije na tržištu. To su preduzeća koja pripadaju atraktivnim sektorima, odnosno delatnostima sa značajnim potencijalom za rast, kao što su telekomunikacije, finansije, trgovina, prehrana ili farmaceutika. Kandidati za otvaranje su profitabilna preduzeća sa pozitivnim trendom poslovanja, sa efikasnim, iskusnim menadžment timom koji bi trebalo da bude posvećen realizaciji složenog procesa otvaranja. Takva preduzeća, premda realno postoje, najčešće nemaju potrebu za dodatnim eksternim kapitalom, ili su ograničenja i troškovi IPO procesa tako veliki da u odnosu na njih potrebe za kapitalom nisu u toj meri izražene.

Iskustva u pogledu realizacije procesa otvaranja preduzeća putem inicijalnih javnih ponuda akcija na razvijenim tržištima kapitala značajna su za sprovođenje ovih procesa na domaćem (plitkom i nelikvidnom) tržištu. Razmatranja u radu upravo ukazuju na postojanje međuzavisnosti finansijskih i marketing odluka i značaj aktivnosti u pre-marketing i marketing fazi za uspešnu realizaciju javne ponude hartija od vrednosti. O ovoj međuzavisnosti svedoče i neuspeli pokušaji nekih otvorenih javnih društava da putem javne ponude prikupe neophodni kapital. Značaj adekvatnog definisanja i sprovođenja marketing strategije u IPO procesima od strane domaćih preduzeća dolazi posebno do izražaja imajuću u vidu da bi se taj proces odvijao u uslovima lošeg ekonomskog stanja privrede i stanovništva, izrazite nesigurnosti investitora i niskog nivoa akcionarskog, i generalno, korporativnog obrazovanja. Ne treba zanemariti ni problem potcenjenosti akcija iz inicijalne javne emisije, koji povećava verovatnoću uspešne realizacije IPO-a, ali uslovljava i dodatne troškove (propuštene prilive finansijskih sredstava) za preduzeće koje se otvara. Iskustva iz korporativne prakse razvijenih zemalja upravo pokazuju da promocija može biti u funkciji signaliziranja, tj. da se promocijom mogu obezbediti informacije o fer vrednosti preduzeća koje se otvara i smanjiti informaciona asimetrija prisutna prilikom realizacije inicijalne javne ponude akcija.

<sup>4</sup> Opširnije o motivima potencijalnih transakcija otvaranja na domaćoj korporativnoj sceni kod: Marinković S. et al., 2012.

## Reference:

1. Arthurs, J.; Busenitz, L; Hoskisson, R. and Johnson, R. (2009), „Signaling and initial public offerings: The use and impact of the lockup period”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 24, str. 360–372.
2. Baron, D.P; Holmström, B. (1980), „The investment banking contract for new issues and asymmetric information: delegation and the incentive problem”, *Journal of Finance*, Vol. 35, str. 1115–1138
3. Benveniste, L., Spindt, P. (1989), „How investment bankers determine the offer price and allocation of new issues”, *Journal of Financial Economics*, Vol. 24, str. 343–361.
4. Bradley, D.; Jordan, B.D.; Yi, H.C. and Roten, I.C. (2001), „Venture Capital and IPO Lockup Expiration: An Empirical Analysis”, *Journal of Financial Research*, Vol. 14, str. 465 - 492.
5. Cook, D.; Kieschnick, R. and Van Ness, R. (2006), „On the marketing of IPOs”, *Journal of Financial Economics*, Vol. 82, str. 35–61.
6. Daily, C.; Certo, S. and Dalton, D. (2005), „Investment bankers and IPO pricing: does prospectus information matter?”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 20, str. 93–111.
7. Denčić-Mihajlov, K. (2011), „Upravljanje procesom inicijalne javne ponude akcija: izbor metoda utvrđivanja cene akcija”, *Računovodstvo*, No. 9-10, str. 66-76.
8. Denčić-Mihajlov, K. (2012), *Inicijalna javna ponuda akcija*, Ekonomski fakultet, Niš.
9. Derrien F. and Womack, K. (2003), „Auctions Versus Bookbuilding and the Control of Underpricing in Hot IPO Markets”, *Review of Financial Studies*, Vol. 16, No. 1, str. 31–61.
10. Derrien, F. (2005), „IPO pricing in “hot” market conditions: who leaves money on the table?”, *Journal of Finance*, Vol. 60, str. 487–521.
11. Geddes, R. (2006), *An Introduction to Corporate Finance (transactions and techniques)*, John Wiley & Sons Ltd, New York.
12. Hughes, P.J. and Thakor, A. (1992) „Litigation risk, intermediation, and the underpricing of initial public offerings”, *Review of Financial Studies*, No. 5, str. 709–742.
13. Ibbotson, R. et al. (1988), „Initial public offerings”, *Journal of Applied Corporate Finance* No. 1, str. 37–45.
14. Ibbotson, R. et al. (1994), „The market’s problems with the pricing of initial public offerings”, *Journal of Applied Corporate Finance*, No. 7, str. 66–74.
15. Kuhn, R. (1990), *Investment Banking: The Art and Science of High-Stakes Dealmaking*. Harper and Row, New York.
16. Lerner, J. et al. (2003), „Do equity financing cycles matter?: evidence from biotechnology alliances”, *Journal of Financial Economics* Vol. 67, No.3, str. 411–446
17. Ljungqvist, A., Nanda, V. and Singh, R. (2006). „Hot markets, investor sentiment, and IPO pricing”. *Journal of Business*, Vol. 79. No.4, str. 1667-1702.
18. Loughran, T. and Ritter, J. (2004), „Why has IPO underpricing increased over time”, *Financial Management*, Vol. 33, str. 5–37.
19. Lowry, M. (2003), „Why does IPO volume fluctuate so much?” *Journal of Financial Economics*, Vol. 67, p.3–40.
20. Lowry, M. and Schwert, W. (2004), „Is the IPO pricing process efficient?”, *Journal of Financial Economics*, Vol. 71, p. 3–26.
21. Luo, X. (2008), „When Marketing Strategy First Meets Wall Street: Marketing Spendings and Firms’ Initial Public Offerings”, *Journal of Marketing* Vol. 72, str. 98–109.
22. Malinić, D., Denčić-Mihajlov, K. (2010), „Proces otvaranja preduzeća: izazovi za srpsku korporativnu praksu”, *Ekonomika preduzeća*, Vol. 58, No. 7-8, str. 261-276.
23. Marinković, S., Ljumović, I., Stojković, D. (2012), „Going public and initial public offering: an exploratory study of motives from Serbian companies”, *Industrija*, Vol. 40, No. 2, str. 125-143.
24. McAlister, L., Srinivasan, R. and MinChung K. (2007), „Advertising, Research and Development, and Systematic Risk of the Firm”, *Journal of Marketing*, Vol. 71, str. 35–48.
25. Pagano, M., Penetta, F. and Zingales, L. (1998), „Why do companies go public? An empirical analysis”, *Journal of Finance*, Vol. 53, str. 27–64.
26. Rajan, R. and Servaes, H. (1997), „Analyst following of initial public offerings”, *Journal of Finance*, Vol. 52, str. 507–530.
27. Rajan, R. and Servaes, H. (2003), „The effect of market conditions on initial public offerings” in: McCahery, J., Renneboog, L. (Eds.), *Venture Capital Contracting and the Valuation of High-tech Firms*. Oxford: Oxford University Press.
28. Ritter, J.R. and Welch I. (2002) „A review of IPO activity, pricing, and allocations”, *Journal of Finance*, Vol. 57, No.4, str. 1795–1828.
29. Rock, K. (1986) „Why new issues are underpriced”, *Journal of Financial Economics*, Vol. 15, str. 187–212.
30. Sherman, A. (2005), „Global Trends in IPO Methods: Book Building versus Auctions With Endogenous Entry”, *Journal of Financial Economics*, Vol. 78, No.3, p. 615-649.

31. Stanković, Lj., Đukić, S. (2006), „Strategic brand management in global environment”, *Facta Universitatis, Series: Economics and Organization*, Vol. 3, No. 2, str. 125 – 133.
32. Vunjak N., Kovačević, Lj. (2009) *Finansijska tržišta i berze*. Izdavači: “Proleter” A.D. Bečej, Ekonomski Fakultet Subotica, Nezavisni Univerzitet Banja Luka, Čigoja-Beograd.
33. Welch, I. (1989), „Sequential sales, learning, and cascades”, *Journal of Finance*, Vol. 47, str. 695–732.

## Abstract:

### Marketing of Initial Public Offering

Ksenija Denčić-Mihajlov

The initial public offering offers the ability to obtain additional capital through the mechanism of the primary capital market and represents an important milestone in the life-cycle of privately-held corporations. The value and the number of realized IPO transactions at the global level are increasing. At the same time, due to IPO underpricing problem, the companies that are going public fail to collect requested amount of capital to fund future growth. Given the limited importance granted to marketing, and especially promotion, in the theory and practice in the process of evaluating and trading securities, the author addresses

two subjects in this paper. Firstly, the author emphasizes the importance of defining and implementing appropriate marketing strategies in the initial public offering process, and secondly, discusses the impact of marketing expenditures in various instruments to reduce IPO underpricing and create value for shareholders of the company that is going public through the initial public offering.

**Key words:** initial public offering, going public, marketing, promotion, IPO underpricing, asymmetric information, signaling.

#### Kontakt:

dr Ksenija Denčić-Mihajlov, vanredni profesor  
Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu  
Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, Niš  
ksenijadm@gmail.com

## Istraživanje koncepta ličnosti brenda u marketingu

Sladana Starčević

**Rezime:** Ličnost brenda predstavlja skup ličnih osobina pomoću kojih potrošači opisuju brendove. Danas je ličnost brenda posebno i veoma popularno područje istraživanja u marketingu, jer dobro osmišljena ličnost brenda može biti veoma dobro sredstvo diferenciranja na tržištu. Osnovni cilj ovog rada jeste da se ličnost brenda predstavi u razrađenom obliku u domaćoj literaturi. Izvršen je pregled velikog broja dosadašnjih studija u ovoj oblasti, da bi se pokazalo kako je ličnost brenda postala sastavni deo marketinške teorije i prakse, kako se formira, na koji način se meri i kakav uticaj ima na marketing performanse. Posebno se bavimo metodološkim nedostacima prethodnih studija. U radu takođe iznosimo osnovne rezultate studije koju smo sprovedli na tržištu Srbije, a koja se bavila merenjem ličnosti brendova mobilnih operatera. Istraživanje je pokazalo da se tri mobilna operatera u Srbiji (mt:s, Telenor i Vip Mobile) značajno razlikuju prema osnovnim dimenzijama ličnosti brenda. Isto tako, pokazalo se da je doživljaj ličnosti brendova pod uticajem doživljaja ličnosti kategorije kojoj brendovi pripadaju, kao i načina oglašavanja brendova. Istraživanje ličnosti brenda je veoma značajno i korisno u praksi, jer daje mnogo precizniju sliku o trenutnom stanju imidža brenda i mogućnostima poboljšanja pojedinih odlika brenda, nego što to omogućuju klasična istraživanja imidža brenda.

**Ključne reči:** ličnost brenda, diferenciranje brenda, lične osobine, percepcija potrošača, Petofaktorski model

### UVOD

Već više od decenije, pojam ličnosti brenda privlači veliku pažnju teoretičara i praktičara u oblasti marketinga. Ličnost brenda je opisana kao „vruća tema“ u marketingu, koja je već duži vremenski period predmet velikog broja istraživanja i značajnih rasprava. Istraživanja o ličnosti brenda su znatno obogatila saznanja o odnosu između potrošača i brendova i jasno ukazala na to koliko je bitno poznavanje ovog koncepta i njegovih efekata, kao i korišćenje rezultata istraživanja o ličnosti brenda u praksi. Iako je na ovu temu sproveden veliki broj istraživanja, mnogobrojni autori, pre svega, nisu razlikovali šta ličnost brenda jeste, a šta nije. Smatramo da je to prvenstveno prouzrokovano time što je ličnost brenda složena materija za istraživanje, koja zahteva dobro poznavanje i marketinga i psihologije. Većina istraživača se u svom radu rukovala studijom Jennifer Aaker, koja je, pored toga što je predstavljala veoma značajan napredak u ovoj oblasti, imala i određene metodološke nedostatke na koje su pojedini autori ukazivali, ali njihove studije nisu bile toliko poznate. To je dovelo do toga da se i danas često greši u metodološkoj postavci mnogih istraživanja. U ovom radu, pre svega, preciziramo značenje pojma „ličnost brenda“, prikazujemo na koji način je ličnost brenda postala sastavni deo marketinške teorije i prakse, kako se ličnost brenda meri (uključujući i metodološke zamerke) i uopšte, čime su se bavila istraživanja u ovoj oblasti. Kako smo na tržištu Srbije sprovedli istraživanje ličnosti brenda tri operatera u sektoru mobilne telefonije (mt:s, Telenor i Vip mobile), kao i ličnosti celokupne kategorije telekomunikacija kojoj pripadaju mobilni operateri, u radu iznosimo osnovne zaključke do kojih smo došli.

### 1. DEFINISANJE I POREKLO POJMA LIČNOST BRENDA

Uopšteno rečeno, ličnost brenda predstavlja metaforu koja se odnosi na potrošačevo opažanje i doživljaj brenda kao osobe tj. opisivanje brenda kao ljudskog bića. Tačnije, reč je o potrošačevom zamišljanju osobina ličnosti koje poseduje određeni brend (Huang H., 2008, str.126). Davno je uočeno da potrošači brendove posmatraju kao živa bića. Prema teoriji animizma, potrošači antropomorfizuju objekte da bi olakšali komunikaciju sa okolinom (Puzakova M., Kwak H. & Rocereto J.F., 2009, str.413).

Pripisuju im fizičke karakteristike (npr. lep, privlačan), pozitivne i negativne osobine svojstvene ljudima (npr. harizmatičan, odlučan, bojažljiv, odgovoran itd.), demografske karakteristike (npr. pol, godine, obrazovanje, status), pa čak i kognitivne sposobnosti (npr. inteligentan). Potrošači kupuju određene brendove da bi pomoću njih izrazili sopstveni identitet ili imidž (Fournier S., 1998, str. 343). Ovakva zapažanja su i uvela pojam *ličnosti brenda* u marketing.

U literaturi se najčešće susreće definicija J. Aaker, prema kojoj „ličnost brenda predstavlja skup ljudskih osobina koje se mogu povezati sa brendom“ (Aaker J., 1997, str. 347). Veoma slične definicije su dali Azoulay i Kapferer, prema kojima „ličnost brenda predstavlja skup ljudskih osobina koje su značajne i primenjive na brendove“ (Azoulay A. and Kapferer J.N., 2003, str. 144), kao i Upshaw, prema kojem „ličnost brenda predstavlja spoljašnje lice brenda tj. njegove karakteristike koje su najbliže povezane sa ljudskim osobinama“ (Upshaw L.B., 1995, str. 18). Iako je najveći broj istraživača koristio definiciju J. Aaker, ova definicija je često je kritikovana, jer se za svrhu sprovođenja istraživanja smatra isuviše uopštenom. Ona osim „unutrašnjih osobina“ koje čine ličnost (u skladu sa definicijom ličnosti u psihologiji), uključuje i druge elemente identiteta brenda, koji je inače širi pojam od ličnosti brenda. Reč je uglavnom o fizičkim i demografskim karakteristikama, koje su istraživači smeštali u istu mernu skalu sa ličnim osobinama brenda, a što ne predstavlja ispravan postupak.

Iako su istraživanja o ličnosti brenda zaživela u poslednjih petnaest godina, tačnije, od kada je J. Aaker 1997. godine objavila studiju kojom je predložila teoretski model i pionirsku skalu za merenje ličnosti brenda, reč je o veoma starom pojmu. Praktičari marketinga i oglašivači su prvi „skovali“ pojam ličnost brenda, mnogo pre nego što su teoretičari počeli da se bave njegovim izučavanjem. Martineau je još 1958. godine upotrebio ovaj izraz da bi označio nematerijalnu simboličku dimenziju koja prodajno mesto čini posebnim – njegov karakter. Wells i saradnici su prvi među istraživačima sačinili listu prideva kojima se opisuju proizvodi (Wells, W.D. et al., 1957, str. 317). Uskoro su istraživači počeli da opisuju brendove ljudskim osobinama, tvrdeći da se na taj način brendovi diferenciraju i povećavaju lični značaj za potrošača (Fournier S., 1998, str. 343). To je potvrdilo i istraživanje sprovedeno na korisnicima Ford i Chevrolet automobila (Evans F.B., 1959), kao i dosta kasnije istraživanje na kategoriji automobila za brendove Pontiac i Volkswagen (Grubb, E. & Hupp G., 1968). Iako se ova istraživanja nisu konkretno bavila ličnošću brenda,

rezultati su jasno pokazali da potrošači brendove opažaju kao osobe sa određenom vrstom imidža i pored ih sa njihovim sopstvenim imidžom. Značaj ličnosti brenda u oglašavanju je istakao i David Ogilvy još 1953. godine, tvrdeći sledeće: „Morate odlučiti kakav imidž želite da ima vaš brend. Imidž znači ličnost. Proizvodi, isto kao i ljudi imaju svoju ličnost, koja ih na tržištu može uzdići ili potpuno slomiti. Ime, pakovanje, cena, način oglašavanja, kao i priroda proizvoda - svi zajedno doprinose stvaranju ličnosti brenda.“ (Ogilvy D., 1985; citirano u: Stein D., 2004, str. 2).

King je tvrdio da ljudi biraju brendove kao prijatelje (King, S., 1970, str. 21). Pored toga što im se dopadaju njihove fizičke karakteristike i veštine, vole ih i kao ljude. Tvrdnja je bila podržana istraživanjima koja je osamdesetih godina XX veka sprovedla agencija J. Walter Thompson, a koja su pokazala da potrošači imaju sklonost da brendovima pripisuju lične osobine, kao i da sasvim jednostavno pričaju o tome (Azoulay A. & Kapferer. J.N., 2003, str. 143). King je čvrsto verovao da potrošači u istoj meri vrednuju brendove prema tome koga brendovi predstavljaju, kao i prema tome šta oni čine za potrošača.

U motivacionim istraživanjima je uskoro postalo popularno korišćenje projekivnih tehnika. U fokus grupama se od ispitanika obično tražilo da pričaju o brendovima kao da su osobe, filmske zvezde, životinje i sl. J. Seguela predsednik francuske agencije za oglašavanje RSCH je 1982. godine predstavio „zvezda strategiju“ kao novi model upravljanja brendovima na zrelih tržištima (prema: Azoulay A. & Kapferer. J.N., 2003, str. 145). Smatrao je da tada neproizvodne odlike brenda dobijaju na značaju, bez obzira na to što u fokus grupama potrošači prvenstveno pričaju o proizvodima iz racionalnog ugla. Stoga je preporučio da se brendovi, prilikom oblikovanja komunikacione strategije, sagledaju sa tri aspekta:

- Fizički – šta proizvod čini za potrošača i koliko su dobra njegova svojstva;
- Karakter – koji se odnosi na ličnost brenda;
- Stil – koji se odnosi na izvršne elemente komunikacije i oglašavanja.

Walley Olins je 1978. godine objavio knjigu „Korporativna ličnost“ (*eng. Corporate personality*), u kojoj ističe da uloga dizajna nije da opiše brend ili kompaniju, već da ih obdari vrednostima i nematerijalnim atributima koje ih čine različitim (Balmer, J.M.T. & Greyser, 2002, str. 972). Plummer je u jednom članku takođe tvrdio da bezalkoholni napitak Orangina ima „senzualan“ karakter (Plummer J.T., 1984, str. 27). Ovakvi i slični članci su izražavali nezadovoljstvo uko-

renjenim principom marketinške prakse da se izjednačavaju proizvod i brend, tj. da se brend definiše prvenstveno proizvodnim svojstvima. Tipičan primer takve prakse predstavlja „Jedinstveni prodajni predlog“ (eng. *Unique selling proposition*), koji je osmislio R. Rives i u svojoj knjizi „Realnost oglašavanja“ (engl. *Reality in advertising*) iz 1961. godine, predstavio viziju brenda kao proizvoda sa „plus“ svojstvima. Kasnih osamdesetih godina XX veka, kako se na tržištu pojavilo izobilje sličnih brendova, postalo je sve teže diferencirati brendove na osnovu proizvodnih svojstava. Tada je oglašivačka agencija Ted Bates, u kojoj je R. Rives i bio zaposlen, predstavila dodatni pojam pod nazivom „Jedinstvena prodajna ličnost“ (engl. *Unique selling personality*). Posledično, postaje široko rasprostranjena praksa da se u tzv. tekstualnu strategiju (engl. *copy strategy*) ubacuje nova stavka „ličnost brenda“, kao zamena za prethodno korišćenu stavku „ton oglašavanja“ (Olins W., 2003, str.22). Može se uočiti da pojam „ličnost brenda“ potiče od neproizvodno zasnovane definicije brenda, a podrazumevala je sve ono što je vezano za brend, a nije se odnosilo na koristi, atributa i sl. Međutim, treba napomenuti da je u praksi oglašavanja pojam „ličnost brenda“ bio prilično nepreciziran, jer je uopšteno označavao sve nefunkcionalne dimenzije brenda.

Nešto kasnije, istraživanja i radovi koji su se bavili identitetom brenda, obavezno su uključivali ličnost brenda kao jednu od dimenzija modela ili sistema identiteta brenda. Tako je Kapferer u svojoj poznatoj „prizmi identiteta brenda“, ličnost brenda predstavio kao jednu od šest ključnih dimenzija identiteta brenda (pored fizičke pojave, odnosa, kulture, odraza potrošača i ličnog imidža). Kapferer je inače, pored J. Aaker, među prvima ozbiljnije predstavio značaj ovog pojma u praksi. Isto tako, u svojoj knjizi „Izgradnja jakih brendova“ (engl. *Building strong brands*), D. Aaker je predstavio sveobuhvatni model za planiranje i upravljanje brendom, gde se ličnost brenda ističe kao važan sastavni deo proširenog identiteta brenda. Ličnost brenda može pomoći da se značajno osnaži brend i to na više načina (Aaker, D.A., 1996, str. 79):

- Pomaže da potrošači korišćenjem određenog brenda izraze sopstveni lični koncept ili imidž<sup>1</sup>;
- Značajno utiče na uspostavljanje i vrstu odnosa između potrošača i brenda;

<sup>1</sup> „Lični koncept predstavlja skup ideja, mišljenja i osećanja pojedinca o samom sebi, u odnosu na druge osobe i objekte u društveno određenom okviru“ (Kressman, F. et al., 2006, str.955).

- Može pomoći pri komuniciranju funkcionalnih atributa proizvoda.

U praksi je stvaranje ličnosti brendova zaživelo od kada su počeli da se koriste kreirani likovi i poznate ličnosti kao promoteri brendova. Možemo reći da marketing praktičari ovu konstrukciju koriste već decenijama, iako se toliko nije govorilo o pojmu „ličnost brenda“. Čuveni Michelin Man, predstavljen je još 1894. godine na izložbi u Lionu. Marlboro Men, kao najuspešniji primer stvaranja ličnosti brenda, 1954. godine kreirala je agencija Leo Burnett, a u to vreme pojam „ličnosti brenda“ još uvek nije postojao u teoriji. Isti slučaj je i Hathaway man (muškarac sa povezom na oku), kojeg je 1951. godine kreirao David Ogilvy za proizvođača muških košulja. Ova kampanja, zasnovana na dobro osmišljenoj ličnosti brenda, koristila se punih deset godina i dovela je do ogromnog rasta prihoda kompanije. Ogilvy inače važi za najpoznatijeg stvaraoca ličnosti brendova, jer je bio u mogućnosti da se kreativno „uvuče pod kožu“ ciljne grupe. Istovetan slučaj stvaranja ličnosti brenda u praksi, takođe mnogo pre uvođenja pojma u teoriju, predstavlja korišćenje poznatih ličnosti kao promotera brendova (Hsu C. & McDonald D., 2002, str.19). Ova praksa je počela da se koristi još krajem XIX veka, kada je Lilly Langtree promovisala Pear's sapun, a istraživač Robert Edwin Perry objavio se u oglasu za Kodak. Racionalni razlog za korišćenje ove strategije jeste što poznate ličnosti lakše privlače pažnju i oblikuju doživljaj brenda na osnovu znanja koje potrošači imaju o njihovim ličnim osobinama koje se prenose na brendove. Na taj način se brendovi pozicioniraju pomoću ličnih osobina koje poseduje osoba koja ih promovise.

Iako je ideja o ličnosti brenda predstavljena decenijama ranije, nije postala popularna do ranih osamdesetih godina XX veka, a veliki talas istraživanja je pokrenut krajem devedesetih godina, kada je J.Aaker objavila svoju studiju, o kojoj detaljnije govorimo u radu. Ovaj obnovljeni interes za prilično star koncept potvrđuje da je metafora „brend kao osoba“ dobila na značaju kada se u marketingu uvidelo koliko je važno uspostavljanje odnosa između brendova i potrošača.

## 2. OSNOVNI FAKTORI KOJI UTIČU NA KREIRANJE LIČNOSTI BRENDIA

Istraživači su se bavili time šta su uzroci i posledice kreiranja ličnosti brenda. Ličnost brenda i ličnost čoveka imaju određene sličnosti: obe su trajne i stabilne i pomoću njih je moguće objasniti i predvideti buduće

radnje (Tan T., 2004, str. 317). Međutim, iako imaju sličnu konceptualizaciju, razlikuju se prema načinu na koji su formirane, jer su brendovi neživi objekti. J. Aaker smatra da se ličnost brenda i čoveka moraju razmatrati kao dve različite konstrukcije iz ugla njihovog nastanka (Aaker J., 1995, str.393). Yoon je ustanovio da se procesuiranje informacija o ličnosti čoveka dešava u potpuno drugom delu mozga, u odnosu na procesuiranje informacija o ličnosti brenda (Yoon C. et al., 2004, str.31). Zaključci o osobinama ličnosti čoveka se izvode na osnovu ponašanja te osobe, fizičke pojave, stavova, verovanja, demografskih karakteristika i sl. Dakle, druge osobe na direktan način zaključuju kakve su nečije lične osobine. Nasuprot tome, opažanje karakteristika ličnosti brenda je pod uticajem bilo kojeg direktnog i indirektnog kontakta koji potrošač ima sa brendom (Aaker J.,1997, str. 348). Naime, da bi humanizovali brend, potrošači izvode zaključke na osnovu posmatranja „ponašanja brenda“. Kako brend nije u mogućnosti da se stvarno ponaša, reč je o načinu na koji ga potrošači percipiraju. O ličnim osobinama brenda se može zaključiti direktno, na osnovu osoba koje su povezane sa brendom, kao što su npr. zamišljeni potrošač, zaposleni ili vlasnik kompanije, poznate ličnosti kao promoteri itd. Isto tako, lične osobine se mogu povezati sa brendom na indirektnan način, putem atributa, kategorije kojoj brend pripada, imena brenda, logotipa i simbola, načina oglašavanja, cena, kanala distribucije itd.

Pored osobina ličnosti, potrošači brendovima pripisuju demografske i fizičke karakteristike, što je još davno zapazio Levy (Levy S., 1959, str. 117). O njima potrošači takođe donose zaključke na osnovu direktnog i indirektnog iskustva sa brendom. Npr. Virginia Slims cigaretama se obično pripisuje ženski pol, a Marlboro cigaretama muški pol, Apple se doživljava kao mlad, a IBM kao stariji brend, Saks Fifth Avenue kao pripadnik više klase, a Kmart kao pripadnik radničke klase (Aaker J., 1997, str.348). Međutim, J. Aaker je u svom radu sve ove karakteristike, uključujući i kognitivne sposobnosti, svrstala u lične osobine brenda, što su u velikoj meri sledili i drugi istraživači.

Prema D. Aaker, doživljaj ličnosti čoveka je pod uticajem gotovo svega što je sa njim povezano, uključujući prijatelje, aktivnosti, način oblačenja, ophođenje sa ljudima itd. (Aaker D., 1996, str.146). Autor smatra da se na istovetan način doživljava i ličnost brenda, a njene pokretače uopšteno deli na:

- Sa proizvodom povezane karakteristike;
- Sa proizvodom nepovezane karakteristike.

Sa proizvodom povezane karakteristike mogu biti glavni pokretači ličnosti brenda, a posebno se ističu:

- Kategorija proizvoda - može značajno uticati na doživljaj ličnost brenda. Primera radi, banke i osiguravajuće kuće često imaju kategorijski stereotipne lične osobine (npr. kompetentni, ozbiljni), kao i demografske karakteristike (npr. muškog roda, zrelih godina, pripadnici više klase).
- Pakovanje - značajno utiče na doživljaj ličnosti brenda, jer ono čini pojavni oblik (identitet) brenda, što je istovetno doživljaju ličnosti čoveka na osnovu njegove pojave.
- Cena - takođe značajno utiče na doživljaj ličnosti brenda i drugih karakteristika. Npr. brend sa visokom cenom, kao što je Tiffany, može biti doživljen kao imućan, stilizovan i po malo snobovski.
- Atributi proizvoda - Npr. ako je brend „light“ varijanta (npr. Coca-Cola light), njegova ličnost se može opisati kao savesna i da mu se pripiše „fit“ izgled.

Kao neproizvodne karakteristike koje utiču na doživljaj ličnosti brenda, D. Aaker navodi sledeće:

- Zamišljeni potrošač – čije korišćenje za stvaranje ličnosti brenda može biti zasnovano na tipičnom potrošaču (ljudi koje svakodnevno vidamo da koriste brend) ili idealnom potrošaču (koji se obično predstavlja putem oglašavanja). Zamišljeni potrošač se smatra moćnim pokretačem ličnosti brenda, jer je već sam po sebi osoba i time je olakšana komunikacija ličnih osobina brenda. Npr. Levis koristi slike idealnog korisnika, sa kojim bi potrošač trebalo da se poistoveti.
- Sponzorstvo – čiji je nosilac određeni brend, svakako utiče na doživljaj njegove ličnosti. Swatch pojačava svoju neuobičajenu ekstremističku mladalačku ličnost, tako što bira događaje koje će sponzorirati (Frestyle Ski World Cup, International Breakdancing Championship itd.).
- Simboli – Pri razvoju ličnosti brenda, mnoge kompanije koriste kreirane simbole i likove, umesto stvarnih ljudi. To su vizuelne metafore koje, za razliku od ljudi, mogu biti kontrolisane, imaju visoku mogućnost stvaranja različitosti između brendova i mogu biti zaštićene. Primeri veoma uspešnih simbola su Ronald McDonald, Marlboro Man, Johnny Walker, Michelin Man, Energizer Bunny itd.
- Starost brenda – Godine prisustva brenda na tržištu mogu uticati na njegovu ličnost. Primera radi, noviji igrači, kao što su Apple, MCI i Virgin se po

pravilu doživljavaju kao mlađe ličnosti, za razliku od IBM, AT&T i Chevrolet-a, koji se doživljavaju kao stariji.

- Zemlja porekla – Može biti veoma važna u izgradnji ličnosti brenda. Citroen je oduvek isticao nacionalno poreklo, ugrađujući u brend izraženu francusku ličnost. Isto tako, Audi kao nemački brend, nosi osobine Nemaca (preciznost, ozbiljnost, spremnost za naporan rad itd.).
- Korporativni imidž – može značajno uticati na imidž i ličnost brenda. Primera radi, Body Shop je dobro poznat po društvenoj odgovornosti, što se prenosi i na proizvode ove kompanije.
- Oglašavanje – smatra se najefikasnijim sredstvom za stvaranje ličnosti brenda (Rajagopal, 2004), zbog mogućnosti uticaja na različita čula potrošača, a potrošači vrlo često i nesvesno dolaze u kontakt sa mnogim sredstvima oglašavanja. Jedinstveno oglašavanje je imalo veoma važnu ulogu u stvaranju imidža i ličnosti brenda Absolut Vodka.
- Vlasnik ili direktor kompanije – U zavisnosti od prepoznatljivosti i jačine osobina vlasnika ili direktora kompanije, ličnost brenda se može graditi prenošenjem njihovih osobina na brend. Pravi primer predstavlja Bill Gates/Microsoft. Međutim, ovakve stvari se dešavaju kako planski, kao deo strategije pozicioniranja brenda, tako i neplanski, tj. spontano.
- Poznate ličnosti – Korišćenje poznatih ličnosti kao promotera brendova je prepoznato kao jedan od najboljih načina da se razvije ličnost brenda (Erdogan Y. and Baker, M., 2000, str.4). Ovo je uspešan način ojačavanja brenda, jer potrošači često žele da se poistovete sa tim ličnostima.

Kako su brendovi neživi objekti, njihova ličnost se prvenstveno stvara marketinškim komunikacijama. To je deo izgradnje imidža brenda, te ovaj proces mora biti planski vođen. Brend menadžeri se uobičajeno oslanjaju na tipičnog korisnika brenda, poznatu ličnost, attribute, simbole ili druga sredstva, da bi se razvile ciljane asocijacije o ličnosti brenda. Nasuprot proizvodnim atributima, koji prvenstveno doprinose funkcionalnom aspektu imidža brenda, ličnost brenda ima više simboličku funkciju i povezuje se sa ličnim izražavanjem pojedinca. Dok pojedinci često vrlo malo svesno obraćaju pažnju na sopstvenu ličnost, ličnost brenda zahteva stalnu pažnju da bi ostala na pravom putu i da bi se sprečio njen preobražaj u nešto što nije planirano i željeno za kompaniju (Aaker J. et al., 2001, str. 492).

### 3. MERENJE LIČNOSTI BREND A

U istraživanjima ponašanja potrošača iz osamdesetih i ranih devedesetih godina XX veka, značajna pažnja je posvećena izučavanju ličnosti brenda. Međutim, istraživači su se prvenstveno usredsredili na način na koji brendovi omogućuju potrošačima da izraze svoj lični koncept ili imidž (Kleine R. et al., 1993; Sirgy M.J. et al., 1991; Malhorta N.K., 1988; Belk R.W., 1988). Sa druge strane, praktičari su posmatrali ličnost brenda kao nešto što stvara ključnu razliku u odnosu na druge brendove u kategoriji (Geuens M., Weijters B. and de Wulf K., 2008, str.2). Međutim, bez obzira na to što je postojalo veliko interesovanje, nije postojalo slaganje oko toga šta je tačno ličnost brenda. Isto tako, istraživači su nastojali i da na određeni način izmere ličnost brenda. Međutim, apstraktnost ovog pojma je dovela do toga da nastane veliki broj merila ličnosti brenda, zasnovanih na potpuno različitim tehnikama. Ni danas ne postoji neko opšte prihvaćeno merilo ličnosti brenda. Međutim, neka istraživanja se smatraju veoma značajnim napretkom u ovoj oblasti i stekla su veliku popularnost. Pre svega, reč je o istraživanju J. Aaker, iz kojeg je proizašla teoretska mreža i skala za merenje ličnosti brenda. Ova studija je pokrenula do tada najveći talas istraživanja o ličnosti brenda.

#### 3.1. Prve tehnike merenja ličnosti brenda

Postojalo je mnogo pokušaja da se izmere asocijacije vezane za ličnost brenda, posredstvom kvalitativnih i kvantitativnih tehnika (Stein D., 2004, str. 6). Istraživanja koja su koristila kvalitativna merila su dala veliki doprinos i prethodila su talasu istraživanja zasnovanim na kvantitativnim merilima. Kvalitativne tehnike su korisne kao posredan pristup pri razumevanju percepcije brendova, da bi se otkrile prave misli, osećanja i stavovi, koje ispitanici ne žele ili nisu u mogućnosti da otkriju. U istraživanjima povezanim sa ličnošću brenda su korišćene različite kvalitativne metode i tehnike, prvenstveno testovi asocijacije i projekтивne tehnike. Međutim, treba napomenuti da su se ova istraživanja uglavnom bavila imidžom brenda i u okviru njega, ličnošću brenda, koja do nekog vremenskog perioda još uvek nije bila jasno definisana. Oglašivačka agencija Young and Rubicam, još pre nekoliko decenija počela je sa korišćenjem projekтивnih tehnika, da bi se kreirao tzv. profil brenda koji se sastojao od suštinskih elemenata ličnosti brenda (Plummer J.T., 1984, str.27). Od ispitanika se tražilo da povežu brendove sa objektima (automobili, časopisi, filmovi, knjige itd.), zanimanjima, životinjama i

ljudima ili da ispitanici lično zamisle kao da su oni u koži brenda. Tako se dobijao prilično bogat opis brendova, kao i dobre smernice za rad. Kvantitativnim tehnikama se nadomešćuju neki nedostaci kvalitativnih tehnika, kao npr. nemogućnost statističke analize. Da bi merili ličnost brenda, istraživači su „pozajmili“ određene kvantitativne tehnike iz psihologije. Reč je prvenstveno o skali tehnikama, a Likertova skala je stekla najveću popularnost među istraživačima. Kvalitativne tehnike nikada nisu napuštene, jer uglavnom je potrebna njihova kombinacija sa kvantitativnim tehnikama.

Da bi se razvrstale brojne teorije ličnosti koje su nastale u toku prošlog veka, izdvojeno je šest opštih pristupa u izučavanju ličnosti: 1) psihoanalitički pristup, 2) pristup osobina, 3) biološki i genetički pristup, 4) humanistički ili fenomenološki pristup, 5) pristup ponašanja ili bihejvioristički pristup i 6) kognitivni pristup (Hogan R., 1997, str.12). U izučavanju psihologije potrošača su prvenstveno našle primenu Frojdova psihoanalitička teorija, Neofrojdijanska teorija, teorije osobina i kognitivne teorije. Konkretno, u izučavanju ličnosti brenda, istraživači su se prvenstveno oslanjali na teorije osobina i petofaktorski model ličnosti, nastojeći da na skali kvantifikuju lične osobine koje potrošači pripisuju brendovima. Svakako, neki istraživači su koristili i druge pristupe, pre svega, kognitivni i psihoanalitički pristup, u zavisnosti od toga koja tema o ličnosti brenda je izučavana. Sledeći rad Olport-a, Catell-a i Eysenk-a, koji se smatraju osnivačima preovlađujućeg pristupa, nakon decenije istraživanja, mnogi psiholozi su se složili da se struktura osobina ličnosti čoveka najbolje može izraziti pomoću Petofaktorskog modela (Čolović P. et al., 2005, str.57). Ova preovlađujuća teorija opisuje ličnost čoveka pomoću pet osnovnih faktora ili dimenzija, od kojih svaki sadrži veliki broj različitih i specifičnih osobina ličnosti. Pet velikih faktora se najčešće označavaju kao OCEAN, prema najpopularnijem modelu koji su sastavili Costa i McCrae (Costa P.T and McCrae R., 1987, str.81):

- 1) OTVORENOST KA ISKUSTVIMA (engl. *Openness to experiences*);
- 2) SAVESNOST (engl. *Consciousness*);
- 3) EKSTROVERTNOST (engl. *Extraversion*);
- 4) PRIJATNOST (engl. *Agreeableness*);
- 5) NEUROTICNOST (engl. *Neuroticism*).

Iako faktori ne nose uvek isti naziv, kao i što se pojavljuju različite osobine koje opisuju svaki faktor, osnovna struktura Petofaktorskog modela se pokazala kao održiva u različitim međunacionalnim studijama.

Bez obzira na razlike u obrazovanju, statusu, religiji, godinama i jeziku, svi pojedinci se mogu opisati i razlikovati na osnovu pet osnovnih faktora ili dimenzija ličnosti (McCrae R.R., 2000, str.10).

Istraživači koji su prvi pokušali da mere ličnost brenda, koristili su dve vrste skala (Aaker J.,1997, str.349):

- Ad hoc skale – obično su se sastojale od skupa karakteristika u rasponu 20-300. Razvijene su uglavnom za svrhu specifične studije, te obično nisu sadržavale sve ključne karakteristike. Stavke su uglavnom birane arbitrarno, što dovodi u pitanje validnost i pouzdanost ovakvih skala.
- Psihološke skale – tj. direktno primenjene skale za merenje ličnih osobina čoveka na brendove. Iako se neke osobine ličnosti čoveka mogu preslikati na brendove, neke druge ne mogu. Stoga se dovodi u pitanje validnost i ovih skala, kada se primenjuju na brendove.

Vodeći se ograničenjima postojećih skala i tehnika, J. Aaker postavila je kao cilj sopstvenog istraživanja razvoj teoretske mreže dimenzija ličnosti brenda, kao i pouzdane, validne i uopštene skale kojom bi se merele ove dimenzije. Istraživanje je zasnovano na metodologiji i hijerarhijskom pristupu razvoja Petofaktorskog modela, koji su razvili Costa i McCrae, kao i NEO PI-R mernom alatu, koji se smatra međunarodnim „zlatnim standardom“ za merenje osobina ličnosti. Kako je ova studija bila polazna osnova za gotovo sve studije u ovoj oblasti, ukratko navodimo na koji način je razvijen model J. Aaker.

### 3.2. Kratak prikaz metodologije razvoja modela ličnosti brenda Jennifer Aaker

U istraživanju je korišćena nestudentska američka populacija (n=631). U prvoj fazi je sastavljen spisak od 309 osobina „kandidata“ za razvoj modela ličnosti brenda na osnovu tri izvora: skala za merenje osobina ličnosti u psihologiji, skala za merenje osobina ličnosti (potrošača) koje koriste teoretičari i praktičari marketinga, te originalnog kvantitativnog istraživanja, u kojem su testom slobodnih asocijacija ispitanici navodili lične osobine koje im prve padnu na pamet kada razmišljaju o brendovima. U drugoj fazi, ispitanici su na 7-stepenoj Likertovoj skali ocenili koliko dobro odabranih 309 osobina opisuju brendove uopšte, te je lista svedena na 114 osobina. Za narednu fazu je odabrano 37 brendova koji su pripadali trima kategorijama: simboličkoj, funkcionalnoj i mešovitoj funkcionalno-simboličkoj kategoriji. Brendovi su odabrani

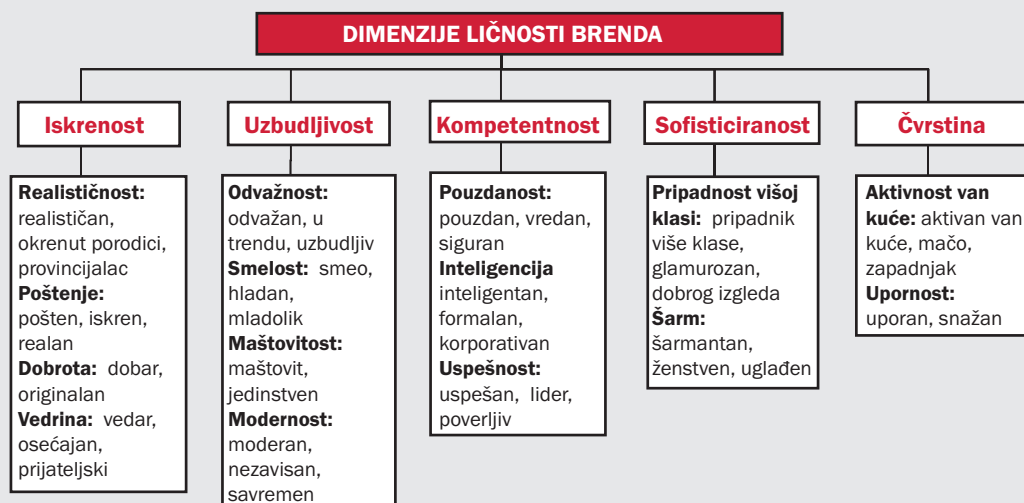
na osnovu EquiTrend studije, koja predstavlja sveobuhvatnu periodičnu studiju kompanije Harris Interactive, kojom se meri i poredi capital marke za preko 1200 brendova u 46 proizvodnih kategorija. Bilo je važno da to budu dobro poznati brendovi (da bi se koristio nacionalni uzorak), dosta različiti brendovi (da bi postojao spektar tipova ličnosti), te da pripadaju nizu simboličkih, funkcionalnih ili mešovitoj kategoriji, da bi se sastavila dovoljno uopštena skala, primenljiva na različite kategorije proizvoda. Zatim su ispitanici na 5-ostepenoj Likertovoj skali ocenili koliko dobro 114 odabranih osobina opisuje 37 brendova. Naime, lista je sadržala prvenstveno pozitivne osobine, što je bila jedna od zamerki koje su kasnije dali pojedini istraživači (Azoulay A. and Kapferer J.N., 2003, str.143). Opisivanje brendova pozitivnim osobinama ne mora uvek biti slučaj. Osnovni cilj ovog istraživanja je bio da se utvrde osnovne dimenzije ličnosti odabranih brendova, pre nego razlike između ispitanika tj. kako različiti ljudi reaguju na pojedine brendove. Uzevši u obzir 114 osobina, 37 brendova i uzorak ispitanika (n=631), sačinjene su korelacione matrice. Korišćenjem faktorske analize glavnih komponenti i varimax rotacije, utvrđeno je pet osnovnih faktora ili dimenzija ličnosti brenda, pomoću kojih ispitanici opisuju različite brendove. Faktorima su dodeljena imena, tako da na najbolji način predstavljaju tip osobina koje su sadržane u tom faktoru:

- 1) ISKRENOST (engl. *Sincerity*)
- 2) UZBUDLJIVOST (engl. *Excitement*)

- 3) KOMPETENTNOST (engl. *Competency*)
- 4) SOFISTICIRANOST (engl. *Sophistication*)
- 5) ČVRSTINA (engl. *Ruggedness*)

Kako su osnovni faktori isuviše široki, psiholozi koji su izučavali ličnost su nastojali da utvrde tzv. aspekte (engl. *facets*) koje sadrži svaki faktor, a koji se sastoje od skupa osobina koje obezbeđuju dubinu i širinu osnovnog okvira, da bi se tako preciznije utvrdile sličnosti i razlike između različitih tipova ličnosti. Isti princip koji su primenili Costa i McCrae, sledi i J. Aaker. Stoga je daljom faktorskom analizom utvrđen skup osobina za svaki faktor. Treba imati u vidu da aspekti i njihove podosobine ili stavke (engl. *items*) koje ih dodatno opisuju, nisu faktori, već se koriste da bi precizirali osnovne faktore i poboljšali mernu skalu (Church T.A. & Burke P.J., 1994, str. 93). Na osnovu pet pojedinačnih faktorskih analiza, dobijeno je 15 aspekata. Faktori *iskrenost* i *uzbudljivost* su imali četiri aspekta, faktor *kompetentnost* tri aspekta, a faktori *sofisticiranost* i *čvrstina* po dva aspekta. Da bi se sačinila konačna merna skala, utvrđene su osobine koje najbolje predstavljaju svih 15 aspekata. Dodatna analiza (na manjem skupu ispitanika i drugih brendova) pokazala je da je ova teoretska mreža dimenzija ličnosti brenda, predstavljena skalom za merenje ličnosti brenda, pouzdana i validna, kao i dovoljno uopštena da se može primeniti na različite kategorije proizvoda. Na slici 1. prikazana je teoretska mreža ličnosti brenda, koja uključuje osnovne faktore, aspekte i osobine, koje inače predstavljaju stavke u skali za merenje ličnosti brenda.

SLIKA 1. Teoretska mreža ličnosti brenda J. Aaker (dimenzije, aspekti i osobine)



IZVOR: Aaker J., 1997, str.352

### 3.3. Poređenje osnovnih dimenzija ličnosti brenda i ličnosti čoveka

Pokazalo se da ličnost brenda i čoveka nemaju istovetnu faktorsku strukturu, a dimenzije nose različite nazive. To je razumljivo, jer su brendovi neživi objekti i doživljavaju se pod uticajem drugih činilaca. Međutim, između pojedinih dimenzija postoji podudarnost, što su prvenstveno utvrdili istraživači koji su se bavili podudarnošću između ličnog koncepta potrošača i ličnosti brenda (van de Rijdt T., 2008; Geuens M., Weijters B. & De Wulf K., 2008). U tabeli 1. je prikazano poređenje osnovnih dimenzija ličnosti brenda i čoveka, na osnovu aspekata i osobina koje čine glavne faktore.

Došlo se do sledećih zaključaka (van de Rijdt T., 2008; Geuens M., Weijters B. & de Wulf K., 2008):

- Dimenzije *uzbudljivost* i *ekstrovertnost* su značajno podudarne i uopšteno obuhvataju osobine koje se odnose na druželjubivost, energiju i aktivnost.
- Dimenzija *iskrenost* je, pre svega, podudarna sa dimenzijom *prijatnost*, ali delom i sa dimenzijom *savesnost*, jer pokrivaju ideju o toplini i prihvatanju.
- *Kompetentnost* je prvenstveno podudarna sa dimenzijom *savesnost*, koja se odnosi na odgovornost, pouzdanost i sigurnost. Geuens, Weijters i de Wulf utvrđuju podudarnost *kompetentnosti* i *ekstrovertnosti*, takođe na osnovu osobina koje pokrivaju.
- Većina autora smatra da *otvorenost ka iskustvima* i *sofisticiranost* nisu podudarne dimenzije. Van de Rijdt smatra da između njih postoji veza, jer obe pokrivaju ideju o zrelosti, kulturi i kreativnosti.
- Dimenzije *neurotičnost* i *čvrstina* nisu podudarne. Dimenzija *neurotičnost* se ne može primeniti na brendove. Na brendove je teško primeniti osobine koje proizilaze iz kognitivnih procesa, jer su oni,

prema svojoj prirodi, interni. Npr. teško je brend opisati kao „jako zabrinut“ ili „lako se uznemirava“. Drugi razlog nepogodnosti ove dimenzije jeste taj što su mnoge osobine koje obuhvata dimenzija negativne.

Međutim, smatramo da je pojedine kognitivne sposobnosti (npr. inteligencija), moguće figurativno primeniti pri opisu brendova kao osoba, ali moraju da se posmatraju izolovano od skale za merenje ličnih osobina brenda, jer to nisu lične osobine, kao što ih je J.Aaker kategorizovala u svojoj skali. Primera radi, Telenor u oglašavanju koristi izraz „Pametna mreža“, a to nije jedini primer isticanja proizvoda, brenda ili kompanije kao pametne ili inteligentne. Primetno je da se već duže vreme mnogi brendovi, proizvodi, odnosno čitave kategorije proizvoda, imenuju kao „smart“ – engl. pametan, pametno (npr. *smart phone*, *smart TV*). Postoje i suprotni primeri, koji se javljaju u svakodnevnom govoru tj. kada potrošači usled nezadovoljstva proizvodom/brendom, isti nazivaju „glupim“. To jasno ukazuje na zaključak da određene kognitivne sposobnosti jesu primenljive pri opisu brendova, iako su brendovi neživi objekti.

U poređenju sa dimenzijama *iskrenost*, *uzbudljivost* i *kompetentnost* (koje pokrivaju osobine koje su primenljive i na ljude i na brendove), *sofisticiranost* i *čvrstina* su potpuno drugačije sastavljene dimenzije i više se odnose na neki imidž kojem se teži i koji je povezan sa bogatstvom i statusom (npr. Lexus automobili) ili čuvenim američkim individualizmom (Harley Davidson motori) (Aaker J. et al., 2001, str. 492). Neki autori smatraju da su ove dimenzije previše „američke“, da bi se mogle primeniti u drugim kulturama, što je potvrđeno brojnim studijama, kao i studijom koju smo sprovedi na tržištu Srbije, a koja je zahtevala najveće kulturološko prilagođavanje upravo dimenzija *sofisticiranost* i *čvrstina*.

TABELA 1. Poređenje osnovnih dimenzija Modela ličnosti brenda i Petofaktorskog modela

DIMENZIJE LIČNOSTI BREND A		DIMENZIJE LIČNOSTI ČOVEKA	
UZBUDLJIVOST	Podudarne	EKSTROVERTNOST	
ISKRENOST	Podudarne	PRIJATNOST SAVESNOST	
KOMPETENTNOST	Podudarne	SAVESNOST EKSTROVERTNOST	
SOFTICIRANOST	Nisu podudarne	OTVORENOST KA ISKUSTVIMA	
ČVRSTINA	Nisu podudarne	NEUROTIČNOST	

IZVOR: van de Rijdt T., 2008; Geuens, M., Weijters, B. & De Wulf, K., 2008.

U gotovo istom periodu kada je objavljena studija J. Aaker, predložena su još dva modela za merenje ličnosti brenda. Allen i Oslon su koristili narativni pristup da bi utvrdili uzroke i posledice ličnosti brenda (Allen D.E. & Olson J., 1995). Nešto zapaženiju studiju su sprovedeli Caprara, Barbanelli i Gianluigi na italijanskom tržištu testenina, koristeći psiholeksički pristup (Caprara G.V., Barbanelli C. & Gianluigi G., 1998). I ova studija je potvrdila da je za merenje ličnosti brenda potrebno sastaviti novu skalu, tj. da Petofaktorski model ličnosti samo do određenog stepena može služiti kao metafora za opis brendova.

### 3.4. Održivost originalne faktorske strukture ličnosti brenda u različitim kulturama

Kao što je to uglavnom slučaj sa pionirskim studijama i ovde je došlo do ispoljavanja uobičajenog efekta (Azoulay A. & Kapferer J.N., 2003, str.143):

- Prvi talas istraživanja se sastoji od studija replika u zemlji u kojoj je sprovedena prva studija;
- U drugom talasu se ocenjuje eksterna validnost skale u drugim zemljama, sa ciljem da se utvrdi održivost skale, njena mogućnost da se prevede na druge jezike i koristi u drugim kulturama. U međuvremenu skala postaje široko prihvaćena i praktično se ne izaziva.

Nakon inicijalnog talasa istraživanja, koja su se odnosila na ponavljanje i potvrdu studije, krenuo je drugi, mnogo veći talas. Iako su pojedine studije pokazale manju ili veću održivost originalne strukture J. Aaker (Aaker J., 1999; Aaker J. et al., 2001; Kim C.K., Han D. & Park S.B. 2001), većinom istraživanja nije ponovljena ta faktorska struktura u drugim kulturama, iako su se neke dimenzije učestalo ponavljale (*iskrenost, uzbudljivost, kompetentnost*) ili bar njima srodne dimenzije. Čak i u slučaju primene drugačije metodologije sastavljanja merne skale, pokazale su se značajne kulturološke razlike. U narednom delu dajemo kratak pregled zapaženijih studija u ovoj oblasti.

Ferrandi, Valette-Florence i Fine-Falcy su testirali primenjivost skale J. Aaker na tržištu Francuske, koristeći uobičajenu praksu međukulturalnih istraživanja, koju je preporučio Churchill (prevod originalnih stavki i utvrđivanje stavki odgovarajućih u zemlji u kojoj se vrši istraživanje, testiranje strukture skale i smanjivanje broja stavki, testiranje validnosti redukovane skale) (Ferrandi J.M., Valette-Florence P. & Fine-Falcy S., 2000, str.8). Ovo istraživanje je pokazalo da se skala može preneti na tržište Francuske, ali u umanjenom obliku od 33 stavke i pet osnovnih dimenzija, od kojih

je jedna izmenjena (*iskrenost, uzbudljivost, usmerenost ka korisniku, sofisticiranost i čvrstina*). Međutim, došlo je do promene značenja pojedinih dimenzija i stavki, jer su ih ispitanici doživljavali drugačije.

Aaker i saradnici su sprovedli četiri istraživanja o tome u kojem stepenu osnovne dimenzije ličnosti brenda imaju univerzalno, odnosno, kulturološki specifično značenje (Aaker J. et al., 2001). Odabrane su tri zemlje sa dosta različitim kulturološkim nasleđem, koje bi se moglo odraziti na doživljaj ličnosti brendova. Pored SAD, odabrana je jedna država sa istočno-azijskom kulturom (Japan) i jedna sa latino kulturom (Španija). U odnosu na pripadnike anglo-saksonske kulture, pripadnici istočno-azijske i latino kulture obično imaju veću želju za međusobnom povezanošću i harmonijom, ali se razlikuju prema drugim dimenzijama. Pripadnici latino kultura daju poseban značaj određenoj vrsti društveno-emocionalnog ponašanja, kao što su traganje za osećanjima, intenzitet emocija i simpatija (specifičan latino izraz za prijateljska osećanja topline i izražavanje pozitivnih emocija). Utvrđeno je da brendovi mogu istovremeno nositi delom univerzalno, a delom kulturološki specifično značenje. Struktura dobijenih osnovnih faktora ličnosti brenda nije bila istovetna u Japanu (*iskrenost, uzbudljivost, kompetentnost, sofisticiranost, miroljubivost*) i Španiji (*iskrenost, uzbudljivost, strastvenost, sofisticiranost, miroljubivost*) i razlikovale su se od SAD. Pojedine dimenzije dele slično značenje u SAD i Japanu (*iskrenost, uzbudljivost, kompetentnost i sofisticiranost*), kao i u SAD i Španiji (*iskrenost, uzbudljivost, sofisticiranost*), ali postoje i kulturološki specifične dimenzije kao što su *miroljubivost* (Japan, Španija), *strastvenost* (Španija) i *čvrstina* (SAD).

Jednu od srodnih studija su sprovedli Sung i Tinkham, poređenjem tržišta Koreje i SAD (Sung Y. & Tinkham S., 2005). Autori su pošli od toga da su i istočno-azijske kulture međusobno različite, te da nije dovoljno koristiti klasičnu podelu na istočne i zapadne kulture ili na individualističke i kolektivističke kulture. Npr. u Koreji se ispoljava specifičan uticaj konfučijanske tradicije na savremenu kulturu i život. Kada je skup globalnih brendova rangiran prema ličnim osobinama, utvrđeno je šest zajedničkih dimenzija (*dopadljivost, pomodstvo, kompetentnost, tradicionalnost, sofisticiranost, čvrstina*) i po dve kulturološki specifične dimenzije: SAD (*pripadnost belim kragnama, dvopolnost*), Koreja (*pasivna dopadljivost, dominantnost*). Dve jedinstvene dimenzije u Koreji nose jasno kulturološko značenje. *Pasivna dopadljivost* se odnosi na pozitivne aspekte dopadljivosti i uskogrudan društveni konzervatizam, a dimenzija *dominan-*

tnost je odraz konfučijanskog kapitalizma i očinstva na ekonomiju Koreje.

Chan i saradnici su utvrdili specifičnu percepciju ličnosti brenda i na tržištu Kine (Chan P.Y.L. et al., 2003). Utvrđene su četiri osnovne dimenzije (*kompetentnost, uzbuđljivost, iskrenost i fascinantnost*), slične kao prve četiri dimenzije J.Aaker, mada osobine koje ih opisuju nisu iste. Izostala je dimenzija *čvrstina*, jer je u Kini društvena norma „ne biti agresivan“, kao i bilo koja dimenzija srodna sa španskom dimenzijom *strastvenost*, jer se u Kini ceni umerenost. Iako je i u Japanu i Kini jak uticaj konfučijanizma i budizma, dimenzije ličnosti brenda ovih zemalja se ipak razlikuju. Suphellen i Gronhaug su testirali primenljivost skale J. Aaker u Rusiji i utvrdili značajne sličnosti i razlike pri opažanju ličnosti zapadnjačkih i ruskih brendova (Suphellen, M. & Gronhaug, K., 2003). Utvrđen je uticaj opažene ličnosti zapadnjačkih brendova koji se konzumiraju u Rusiji na stavove o brendovima uopšte, s tim da je izrazito jak uticaj ispoljen samo kod potrošača sa niskim nivoom etnocentrizma.

Ambroise i sar. su razvili i testirali skalu za merenje ličnosti brenda za tri države iz francuskog govornog područja (Francuska, Kanada, Tunis), primenom tzv. *emic*<sup>2</sup> pristupa i sastavljanjem skale na francuskom jeziku (Ambroise L. et al., 2003). Oni su, kao i većina istraživača, koristili stavke postojećih skala i nove stavke koje su navodili potrošači i stručnjaci. Konačna skala je imala 12 osnovnih dimenzija (*glamur, sigurnost, društvenost, ljupkost, uzbuđljivost, elegancija, nestajnost, zrelost, prirodnost, rigoroznost, pouzdanost*) i 33 aspekta. Pokazalo se da je struktura skale održiva u ove tri zemlje i da omogućuje da se jasno razlikuju konkurentski brendovi prema ličnim osobinama. Gotovo ista grupa autora je sprovedla još dve studije. Jednom studijom je na tržištu Francuske testirana moć predviđanja ponašanja potrošača na osnovu gore navedene skale, korišćenjem binarnog regresionog modela (Ambroise L. et al., 2005). Drugom studijom je za ovo tržište razvijena i testirana nova skala, koja bi bila primenljiva na različite kategorije proizvoda, uključujući i maloprodajne objekte. Primera radi, pokazalo se da najvećim francuskim brendovima supermarketa (*Carrefour* i *Leclerc*) potrošači pripisuju potpuno različite lične osobine. Studija je takođe pokazala da je

<sup>2</sup> U kulturološkim istraživanjima se može primeniti *emic* (domaći) i *etic* (uvezeni) pristup u prikupljanju podataka. Kod *emic* pristupa se određena psihološka konstrukcija analizira unutar kulturološkog sistema, a alati i teorije se razvijaju unutar same kulture, dok se kod *etic* pristupa posmatra ponašanje kulturološkog sistema iz eksterne perspektive, a alati se uvoze u originalnom obliku ili se prevode na lokalni jezik.

doživljaj ličnosti ova dva brenda pod velikim uticajem njihovog oglašavanja, a veliki uticaj oglašavanja na doživljaj ličnosti brenda smo potvrdili i sopstvenom studijom sprovedenom u Srbiji. D'Astous i Levesque su se takođe bavili merenjem ličnosti maloprodajnih lanaca kao brendova (d'Astous A. & Levesque M., 2005). Njihovo polazište je bilo shvatanje da je svaka kategorija specifična i da zahteva posebnu skalu. Pokazalo se da su neki izvori koji utiču na doživljaj ličnih osobina jedinstveni za maloprodajne objekte (kao npr. osoblje), što je u skladu sa nalazima studije o osnovnim činiocima koji u maloprodaji utiču na ponašanje potrošača (Yoo C., Park. J. & MacInnis D.J., 1998).

Pojedine studije su se bavile merenjem ličnosti brenda u svrhu prakse. Thomas i Sekar su merili lične osobine zubne paste Colgate, kao vodećeg brenda na tržištu Indije (Thomas B.J. & Sekar P.C., 2008). Faktori sa najvišim skorom su bili *čvrstina, kompetentnost i uzbuđljivost*, ali neke stavke skale J. Aaker nisu bile primenljive na tržištu Indije. Rojas-Mendez, Erenchun-Podlech i Silva-Olave su merili ličnost brenda Ford u Čileu (Rojas-Mendez J., Erenchun-Podlech, I. & Silva-Olave E., 2004). Faktor *čvrstina* nije bio primenljiv u Čileu (što je bio slučaj i na tržištu Srbije) i bilo je potrebno da se skala prilagodi prema načinu percepcije potrošača u Čileu.

Još mnogi istraživači su sprovedli slične studije, koristeći kao polaznu osnovu skalu J. Aaker ili su sastavljali novu skalu. Pojedini istraživači su se bavili merenjem ličnosti brenda maloprodajnih lanaca ili objekata, uključujući i restorane (Bregman M. et al., 2012; Bregman M. & Willems K., 2009; Spielman N., 2008; Sophonsiri S. & Poliorat K., 2009; Rekom J.V. et al., 2006; Murase H. & Bojanić D., 2004; Dennis C. et al., 2002; Siguaw J. et al., 1999), merenjem ličnosti brenda turističkih destinacija (Zeugner-Ruth K., 2011; Gertner R.K., 2011; Lee J. & Xie L.K., 2011; Lee H.J. & Suh Y.G., 2011; Hosany S. et al., 2007; d'Astous A. & Boujbel J., 2007; Henderson J.C., 2000; Ekinci Y. & Hosany S., 2006), neprofitnih organizacija (Venable B.T. et al., 2005), sportskih timova itd.

### 3.5. Kritike usmerene na definisanje pojma i merenje ličnosti brenda

Veoma je interesantno što većina istraživača nije uvažila važne metodološke zamerke na istraživanje J. Aaker, kojima su se bavili pojedini autori, a što je zahtevalo određene izmene u samom postupku istraživanja. Bez obzira što je model J. Aaker bio osnova za zaista najveći broj studija, što važi i za sadašnji period, postao je i dosta kritikovan i to prema više osnova:

- 1) Slobodna definicija ličnosti brenda, koja obuhvata i neke druge karakteristike koje nisu sastavni deo ličnosti (Azoulay A. & Kapferer J.N., 2003; Bošnjak, M., Bochmann, V. & Hufscshmidt, 2007). Dodatna zamerka se odnosi na neuključivanje negativnih atributa u mernu skalu.
- 2) Neprimenljivost faktorske strukture za analizu na nivou ispitanika, tj. kada su oni element razlikovanja za specifičan brend ili kategoriju proizvoda (Austin R.J., Siguaw J. & Matilla A., 2003, Milas G. & Mlačić B. 2006).
- 3) Treća velika kritika se odnosi na neprimenljivost originalne faktorske strukture ličnosti brenda u drugim zemljama tj. kulturama, što smo mogli uvideti na osnovu navedenih studija.

Kao što je navedeno, u nedostatku dogovora između istraživača oko definicije pojma i sastavnih komponenti ličnosti brenda, J. Aaker formalno definiše ličnost brenda kao „skup ljudskih karakteristika koje se mogu povezati sa brendom“ (Aaker J., 1997, str.347). Mnogi psiholozi se ne bi složili sa ovako širokom definicijom ličnosti, jer ona, pored psiholoških procesa, obuhvata demografske karakteristike i fizičku pojavu, tj. elemente identiteta brenda, koji je mnogo širi pojam od ličnosti brenda. Iako su neki istraživači, kao npr. Allen i Olson, usvojili mnogo precizniju definiciju, te povezali ličnost brenda sa „unutrašnjim osobinama“ (Allen D.E. & Olson J., 1995), mnogi drugi istraživači su ostali potpuno nesvesni ovog problema. Primera radi, J. Aaker je u svoju skalu, kojom je merila lične osobine, uključila i stavke koje predstavljaju demografske karakteristike (npr. provincijalac, pripadnik više klase), fizičke karakteristike (npr. dobrog izgleda), kognitivne sposobnosti (npr. inteligentan), koje takođe psiholozi ne smatraju osobinama ličnosti, kao i pojedine stavke koje, u ovom slučaju, imaju izrazito kulturološko značenje (mačo, zapadnjački i sl.). Desilo se i to da je u velikom broju kasnijih studija takođe došlo do mešanja ličnih osobina i ostalih karakteristika, što svakako utiče na utvrđivanje osnovnih faktora, koji se imenuju na osnovu stavki koje sadži faktor. Stoga nije čudno što su istraživači dobijali značajno raznorodnu faktorsku strukturu, a često se ni ista struktura nije ponavljala prilikom sprovođenja istraživanja u istoj zemlji, što nije bio slučaj sa Peto-faktorskim modelom ličnosti. Jednostavno rečeno, najčešće se nije merilo samo ono što je bilo predmet merenja, a to su lične osobine brenda.

Bošnjak, Bochmann i Hufscshmidt su svojom studijom nastojali da na tržištu Nemačke, primenom *emic* pristupa, utvrde pozitivne i negativne osobine

koje su primenljive i odgovarajuće za brendove (Bošnjak M. et al., 2007). Utvrđene su četiri dimenzije ličnosti brenda (*pokretljivost, savesnost, emocionalnost, površnost*) i predložen preliminarni alat od 20 stavki. Neuključivanje negativnih atributa je inače bila zamerka na mnogobrojna istraživanja koja su razmatrala isključivo pozitivne attribute koje potrošači pripisuju brendovima. Milas i Mlačić su sprovedli studiju na tržištu Hrvatske, primenom *emic* pristupa, nastojeći da ličnost brenda opišu pridevima koji isključivo predstavljaju osobine ličnosti, a izvedeni su iz prirodnog jezika (leksički pristup) (Milas G. & Mlačić, B., 2006). Kao baza za sastavljanje skale je služila iscrpna studija o taksonomiji opisanih prideva ličnosti u hrvatskom jeziku, koju su sprovedli Mlačić i Ostendorf, kao i AB5C Goldbergov petofaktorski model. Iako su neke dileme ostale nerešene, autori su izveli zaključak da su dimenzije ličnosti brenda, proizašle iz njihove studije (*savesnost, ekstrovertnost, prijatnost, intelekt, emocionalna stabilnost*) mnogo više usklađene sa dimenzijama ličnosti čoveka, nego što su to pokazale prethodne studije, što posebno uviđamo na osnovu uključenosti dimenzije *emocionalna stabilnost*. Ovi autori su se bavili i problematikom agregiranja podataka prilikom analize, što značajno utiče na dobijene rezultate. Austin, Siguaw i Mattila su istakli da postoje ograničavajući uslovi za primenu originalne skale J. Aaker, koji se tiču nivoa agregiranja podataka, što smo potvrdili i sopstvenom studijom. To posledično onemogućuje uopštavanje skale za različite kategorije proizvoda. Kako ističu ovi autori, „model ne može biti uopšten za one situacije istraživanja gde se lične osobine mere na nivou pojedinačnog brenda ili kada su potrošači, a ne kategorije proizvoda, predmet razlikovanja“ (Austin R.J., Siguaw J. & Matilla A., 2003, str. 79). Geuens, Weijters i de Wulf su takođe razvili novo merilo koje sadrži isključivo lične osobine kao stavke (Geuens M., Weijters B. & de Wulf K, 2008). Utvrđeno je pet osnovnih faktora (*aktivnost, odgovornost, agresivnost, jednostavnost, emocionalnost*) i 12 stavki. Primetno je da ova skala sadrži najmanji broj stavki u odnosu na ostale, što je u skladu sa trendom u psihologiji da se napuštaju predugačke skale i traže efikasnija psihometrijska merila. Međutim, skraćivanje dovodi u pitanje validnost i pouzdanost skale, što znači da je uvek potrebno balansirati.

Pojedini istraživači su se bavili poređenjem različitih metoda kojima bi se mogla meriti ličnost brenda, mada su ovakve studije retke. Romaniuk je poredila merenje ličnih osobina brendova testom slobodnih asocijacija i 5-stepenom Likertovom skalom, koja se koristila u gotovo svim studijama i zaključila da je test

slobodnih asocijacija bolji za razlikovanje odgovora, jer kod Likertove skale postoje i neutralni odgovori (Romaniuk J., 2008, str. 153). Kako smo u sopstvenoj studiji koristili oba navedena alata, zaključci su nešto drugačiji. Iako se testom slobodnih asocijacija dobijaju i one lične osobine (kao asocijacije) koje nisu deo skale za merenje ličnosti brenda i koje mogu imati i izrazito negativno značenje, ova kvalitativna tehnika može biti samo dopuna kvantitativnim tehnikama, jer ne omogućuje preciziranje razlika između brendova, s obzirom na to da je grupisanje dobijenih odgovora arbitrarno. Sa druge strane, merenjem skupa osobina (grupisanih prema faktorima) 5-ostepenom ili 7-ostepenom Likertovom skalom omogućuje preciziranje razlika između osnovnih faktora i osobina ličnosti brendova, a što dodatno utiče na mogućnosti praktične upotrebe takvih rezultata. Sweeney i Jia-Yao su poredili merenje ličnosti brenda Petofaktorskim modelom i Interpersonalnim *circumplex* pristupom u modeliranju ličnosti (ICP), koji je predstavio Wiggins (Sweeney J.C & Jia-Yao E.B., 2009). Kako je kod ICP modela reč o vektorskom mapiranju, autori smatraju da se tako stiče bolji uvid u detalje pozicioniranja brenda u odnosu na konkurenciju, a pored toga, uključene su pozitivne i negativne osobine. Ferrandi, Valette-Florence i De Barnier su primenom leksičkog pristupa testirali koliko je na brendove primenljiva skala Mini-Markera koju je razvio Saucier. Autori su utvrdili da postoji određena podudarnost između ličnih osobina čoveka i brendova, ali da su potrebna određena prilagođavanja stavki (Ferrandi J.M, Valette-Florence P. & de Barnier V., 2001). Stein je u svojoj studiji nastojala da prilagodi mernu skalu ličnih osobina čoveka za brendove, tako što je kombinovala prideve (kao lične osobine) iz Majers-Brigsovog indikatora tipova ličnosti (*engl. MBTI – Myers-Briggs Type indicator*) i Kontrolne liste prideva (*engl. ACL-Adjective Check List*), da bi sastavila bolju alatku za procenu ličnosti brenda (Stein D., 2004). Prethodna istraživanja koja su kombinovala ove alate su došla do mešovitih rezultata, kao i ova studija. Novi alat je delimično zadovoljavao postavljene kriterijume.

#### **4. ZNAČAJ STVARANJA LIČNOSTI BRENDVA I NJEN UTICAJ NA MARKETINŠKE ISHODE**

Brend menadžeri su davno prepoznali stratešku korist antropomorfizacije brendova, jer na taj način potrošači sa njima lakše kreiraju odnos (Puzakova M., Kwak H. & Rocereto J.F., 2009, str.413). Ličnost brenda se

smatra jednom od najvažnijih dimenzija identiteta brenda, iz ugla diferenciranja i pozicioniranja brendova. Danas je teško postići to da brend bude različit u očima potrošača. Međutim, za razliku od fizičkih karakteristika i cene, ličnost brenda je jedinstvena i vrlo teško se kopira. To je često nemoguće, kao što je nemoguće u potpunosti kopirati drugu osobu, kada dobijate epitet imitatora ili plagijata. Stoga se ličnost brenda sve više dokazuje kao sredstvo razvoja održive jedinstvenosti na tržištu. Ona često ima ulogu mentalne prečice pri kupovini brendova, a potrošači inače nastoje da izbegnu složeno donošenje odluka (Stein D., 2004, str. 18). Kako je naveo Upshaw, „ličnost brenda omogućuje potrošaču da se lakše poveže sa brendom, jer je mnogo jasnija od pozicioniranja, življa od fizičkih atributa proizvoda i sadržajnije od onoga što znači ime brenda“ (Upshaw L.B., 1995, str.151). Neki stručnjaci veruju da je izgradnja jedinstvene ličnosti brenda dugoročna investicija kojom se povećava kapital marke (Stein D., 2004, str. 24).

Brojni istraživači su se bavili uticajem ličnosti brenda na ponašanje potrošača i marketinške ishode, što Freling i Forbes nazivaju „efektima ličnosti brenda“ (Freling T.H. & Forbes L.P., 2005, str. 148). Uopšteno, istraživanja su pokazala da ličnost brenda ima jak uticaj na preferencije prema brendu, stavove, kupovne namere, vernost i snagu odnosa između potrošača i brenda (Oklevik O., 2007; Mengxia Z., 2007), kao i na stvaranje emocija kod potrošača, koje su u podlozi podsticanja kupovnih namera (Miller K., 2008; Chiu K.K. et al., 2007). Mengxia ističe da različite dimenzije ličnosti brenda ispoljavaju različitu jačinu uticaja na efekte ličnosti brenda (Mengxia Z., 2007, str. 33). To zavisi i od kategorije kojoj brend pripada, jer postojanje ili nepostojanje pojedinih ličnih osobina može imati pozitivan ili negativan uticaj na potrošače. Primera radi, od sportskog kanala se i ne očekuje da bude visoko sofisticiran, dok je kod parfema to često visoko rangirana dimenzija. Istraživanje sprovedeno na luksuznim brendovima je takođe pokazalo da postoje značajne razlike između preferencija ka brendovima, u zavisnosti od opaženih ličnih osobina (Chiu K.K. et al., 2007, str.3).

Pokazalo se da potrošači često koriste brendove kao sredstvo sopstvenog izražavanja, te da ličnost brenda, kao sredstvo različitosti, može „čuvati“ tržišnu poziciju i omogućiti lakšu ekstenziju imena brenda u druge kategorije (Aaker J. et al., 2004, str.4). Stoga se i nametnula potreba za istraživanjima uticaja ličnosti brenda na nivou pojedinca (npr. svesnost o brendu, stavovi i kupovne namere) i nivou proizvoda (npr. vernost prema brendu i tržišni udeo). Na nivou po-

jedinca, ličnost brenda utiče na obradu informacija o brendu (Freling T.H. & Forbes L.P., 2005, str.148). To nisu tipične senzorne informacije koje omogućuju pojedincu da vidi, čuje, okusi, pomiriše ili oseti određeni objekat. Proizvodi imaju unutrašnje i spoljašnje signale koji utiču na procesiranje informacija (Mangleburg T. et al.,1998, Szybillo G.J. & Jacoby J.,1974):

- Unutrašnji signali (*engl. intrinsic cues*) – povezani su sa fizičkim sastavom proizvoda i ne mogu se promeniti bez promene prirode proizvoda. Npr. kod bezalkoholnih pića, to su ukus, boja, nivo slatkoće i sl.
- Spoljašnji signali (*engl. extrinsic cues*) - povezani su sa proizvodom, ali nisu sastavni deo proizvoda. Npr. ime brenda, cena i oglašavanje se često koriste kao zamena za unutrašnje signale i informacije o kvalitetu proizvoda, kada potrošač nema dovoljno informacija. Ličnost brenda takođe predstavlja tzv. nefizički deo znanja o proizvodu, a koji oblikuje percepciju proizvoda.

To znači da potrošači koriste informacije o ličnosti brenda kao određenu zamenu za procenu unutrašnjih atributa proizvoda. Kod pojedinih kategorija proizvoda, attribute je teško oceniti, što znači da ličnost brenda može biti sredstvo kojim se razlikuje brend od drugih brendova u kategoriji. Pokazalo se da komuniciranje informacija koje se odnose na jaku i pozitivnu ličnost brenda (obezbeđivanje i unutrašnjih i spoljašnjih signala) vodi povoljnijoj oceni brenda, nego kada se komuniciraju informacije isključivo o atributima i koristima (samo unutrašnji signali) (Freling T.H. & Forbes L.P.,2005, str.148).

Većina istraživanja o ličnosti brenda se bavila simboličkim kategorijama proizvoda, kao što su parfemi, pivo, vino, mobilni telefoni itd. Oklevik svojim istraživanjem pokazuje da ličnost brenda utiče na formiranje stavova i kod funkcionalne kategorije proizvoda, što se objašnjava time što većina proizvoda ima višestruku ulogu za potrošača (Oklevik O., 2007).

Akin je studijom sprovedenom na turskom tržištu mobilnih telefona pokazala da ličnost brenda ima jak uticaj na preferencije, usmenu propagandu i želju da se plati više za određene brendove (Akin M., 2011, str.193). Pokazalo se da dve dimenzije (*kompetentnost i uzbudljivost*) imaju veći uticaj na ove ishode. U istraživanjima se često ponavlja jedno interesantno zapažanje. Bez obzira na to kojim promenljivima se manipuliše, potrošači najčešće pridaju najveći značaj dimenziji *kompetentnost* pri oceni brendova, ali se to ne mora preneti na kupovne namere. To se može objasniti konceptom tzv. predodređujućeg atributa, što

znači da često najvažniji atributi nisu oni na osnovu kojih se razlikuju konkurentski brendovi i na osnovu kojih se vrši izbor (Freling T.H.& Forbes L.P.,2005, str.151). Primera radi, većina putnika u SAD rangira "sigurnost" kao najvažniji kriterijum pri oceni avio-prevoznika. Međutim, kako se veliki broj avio prevoznika doživljava kao jednako siguran, to uglavnom nije atribut koji utiče na izbor konkretnog avio-prevoznika. Sung i Kim su svojom studijom pokazali da, u zavisnosti od kategorije proizvoda, različite dimenzije ličnosti brenda utiču na poverenje prema brendu i izazvane afektivne reakcije, što posledično utiče na nivo lojalnosti (Sung Y. & Kim J., 2007, str. 4). Studija sprovedena na tržištu vina je pokazala da ličnost brenda objašnjava blizu polovine varijanse u kupovnim namerama, te da pojedine osobine ličnosti brenda (u ovom slučaju *uspešnost, šarmantnost i savremenost*) imaju najveću korelaciju sa kupovnim namerama (Boudreaux C.A. &Palmer S.E., 2007, str.170).

Miller je svojom studijom pokazala značajan uticaj ličnosti brenda na brendom izazvana osećanja (*engl. brand aroused-feelings*) (Miller K., 2008). Istraživači su se složili oko toga da se osećanja mogu opisati kao pozitivna, topla ili negativna. Miller je pokazala da dimenzije *otvorenost, ekstrovertnost i prijatnost* značajno utiču na izazivanje pozitivnih osećanja. Uočen je značajan uticaj dimenzije *prijatnost* na osećanja topline, kao i dimenzija *ekstrovertnost i nestabilnost* na negativna osećanja prema brendu. Primetno je da ista dimenzija može proizvesti pozitivna i negativna osećanja. Kako su faktori koji čine ličnost brenda prvenstveno pozitivni, što je ličnost brenda doživljena pozitivnije to je veća verovatnoća da se izazovu pozitivna osećanja. Ovo je bitan nalaz, jer pozitivna osećanja prema brendu utiču na bržu obradu informacija, a na osnovu osećanja se može predvideti ponašanje potrošača. Pored toga, pozitivna osećanja obično dovode do *spill-over* ili halo efekta, tj. posledično stvaraju druge pozitivne ishode (Pham M.T. & Cohen J.B., 2001, str. 167).

Guizani i sarasnici su odvojeno poredili uticaj dimenzija ličnosti brenda i marketinških aktivnosti na elemente koji čine kapital marke (Guizani H. et al, 2009). Na agregatnom nivou se pokazalo da uticaj dimenzija ličnosti brenda, posebno onih sa pozitivnom valencom, ima veći uticaj na brend ekviti nego tradicionalne marketinške komunikacije. Međutim, njihov relativni uticaj se značajno razlikuje kada se potrošači podele na tržišne segmente. To navodi na zaključak da je ličnost brenda značajna psihografska promenljiva pri segmentaciji tržišta i da je potrebno prilagoditi strategiju nastupa za svaki pojedinačni segment.

Razmatranje efekata ličnosti brenda je posebno značajno u smislu podudarnosti ličnog koncepta potrošača i ličnosti brenda. U praksi je potvrđena Sirgyeva hipoteza o podudarnosti, prema kojoj „potrošači imaju pozitivne stavove i kupovne namere prema brendovima koje doživljavaju kao podudarne sa njihovim ličnim konceptom i obrnuto, imaju manje povoljne stavove i kupovne namere prema brendovima kod kojih je ova podudarnost mala ili je nema” (Sirgy J. et al, 1991, str.363). Iako se veliki broj studija usredsredio na podudarnost između ličnog koncepta potrošača i opšteg imidža brenda, u novijim studijama se sugerije da je radi preciznosti rezultata bolje vršiti poređenje ličnog koncepta potrošača sa opaženim ličnim osobinama brenda, nego imidžom brenda generalno (Starčević S., 2011). Ličnost brenda je mnogo bliža veza sa ličnošću potrošača, nego funkcionalni atributi brenda. Brojne studije su pokazale da visok nivo podudarnosti ima pozitivan efekat na stavove prema brendu, preferencije, evaluaciju, kupovne namere, stvarno ponašanje, zadovoljstvo i vernost potrošača prema brendu (Kressman F. et al., 2006, str. 955). Što je veća lično-izražavajuća vrednost i različitost ličnosti brenda, to je on za potrošača atraktivniji i sa njim se lakše poistovećuje. Ljudi postaju privrženi brendovima koji imaju ličnost sličnu njima samima (Govers P.C.M. & Mugge R., 2004). Otvorena potrošnja i korišćenje brendova sa sličnim ili željenim ličnim osobinama omogućavaju vlasniku da pokaže svetu ko je on ustvari. Posledično, takvi brendovi za vlasnika dobijaju simboličko svojstvo, zahvaljujući kojem vlasnik postaje više privržen tom brendu.

## 5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA LIČNOSTI BRENDOVA MOBILNIH OPERATERA U SRBIJI

Uz uvažavanje svih značajnih metodoloških zamerki, u Srbiji smo sproveli istraživanje na brendovima mobilnih operatera (mt:s, Telenor i Vip), u okviru sektora telekomunikacija. Ovo je ujedno prvo istraživanje koje se odnosi na merenje ličnosti brendova u ovom sektoru, odnosno, kategoriji. Jedan od osnovih motiva odabira ovih brendova za istraživanje jeste i taj što je mobilna telefonija jedna od vodećih kategorija u Srbiji prema izdvojenom budžetu za oglašavanje i samim tim postoje velike mogućnosti da se aktivno utiče na stvaranje ličnosti brenda.

### 5.1. Struktura uzorka i metodologija istraživanja

Anketa je sprovedena onlajn, na ukupnom uzorku od 402 ispitanika, uzevši u obzir pet demografskih karakteristika (pol, godine, obrazovanje, radni status, mesto stanovanja). 56% uzorka su činile žene, 42% ispitanika je pripadalo starosnoj dobi 26-35 godina, 64% ispitanika je završilo višu školu ili fakultet, 74 % ispitanika je zaposleno, a većina ispitanika živi u gradu (95%). Korišćen je strukturisani upitnik, s tim da je znatno manji broj pitanja bio otvorenog tipa. Pre zvaničnog istraživanja, sprovedeno je probno, tzv. pilot istraživanje, na ukupnom uzorku od 25 ispitanika (koji čine učesnike zvaničnog istraživanja), da bi se na taj način utvrdilo da li su uputstva, pitanja i vrednosti na skalam jasni. Pilot istraživanje je posebno bilo važno zbog konačnog utvrđivanja stavki prilagođene skale koja se u istraživanju koristila za merenje ličnosti brenda. Za analizu pojedinih pitanja je korišćena deskriptivna statistika. U okviru statistike zaključivanja, primenjen je od neparametarskih testova hi-kvadrat test, a od parametarskih testova jednofaktorska analiza varijanse (eng. one-way ANOVA). Korišćen je 0.05 nivo značajnosti. Da bi se testirala poslednja hipoteza, dodatno je korišćena analiza sadržaja sekundarnih izvora podataka.

### 5.2. Hipoteze koje su testirane istraživanjem

Istraživanjem smo testirali četiri osnovne hipoteze:

H1: Ličnost brenda čini značajan sastavni deo imidža mobilnih operatera u Srbiji.

H2: Tri mobilna operatera u Srbiji se značajno razlikuju prema faktorskoj strukturi ličnosti brenda.

H3: Ocena ličnosti brenda mobilnih operatera je pod određenim uticajem ocene ličnosti kategorije telekomunikacija, tj. postoji tzv. zajednička kategorijska komponenta.

H4: Doživljaj ličnosti mobilnih operatera u Srbiji je pod uticajem načina oglašavanja ovih brendova.

*Prvom hipotezom* smo nastojali da ispitamo da li potrošači operatere tj. njihov imidž, zaista refleksno opisuju osobinama ličnosti, da bismo na taj način utvrdili da li ličnost brenda čini značajan deo njihovog imidža, o čemu bi, u tom slučaju, trebalo voditi računa prilikom pozicioniranja brendova. *Drugom hipotezom* smo primenom prilagođene skale J. Aaker nastojali da izmerimo i uporedimo faktorsku strukturu ličnosti brendova pojedinih mobilnih operatera, kao i pojedinih osobina unutar faktora, kako bismo

utvrdili da li se ti profili značajno razlikuju. *Trećom hipotezom* smo nastojali da utvrdimo da li je doživljaj ličnosti brendova pod određenim uticajem doživljaja ličnosti kategorije kojoj brendovi pripadaju.<sup>3</sup> *Četvrtom hipotezom* smo nastojali da utvrdimo da li je doživljaj osobina ličnosti pojedinih mobilnih operatera u Srbiji pod uticajem načina njihovog oglašavanja.

### 5.3. Predstavljanje modela sveobuhvatnog posmatranja brenda kao osobe

Kao što se moglo videti na osnovu prethodnog dela izlaganja, potrošači ne opisuju brendove samo ličnim osobinama, već im pripisuju demografske i fizičke karakteristike, pa čak i kognitivne sposobnosti. Istraživači su se u svojim radovima isključivo bavili posmatranjem ličnih osobina brenda. Iz ugla marketinške prakse, a posebno kreiranja marketinških kampanja, vrlo je važno sagledati i ove ostale karakteristike brenda kao osobe. Iako pojmovi nisu sasvim precizno definisani, istraživačke agencije vrlo često u svojim izveštajima opisuju brendove kao osobe. Isto tako, u modelima koje koriste marketinške agencije, ne samo u Srbiji, već i u svetu, uglavnom postoji element koji se odnosi na ličnost brenda, mada se najčešće taj element proizvoljno opisuje svim navedenim karakteristikama. Iako je osnovni predmet istraživanja predstavljala ličnost brenda, želeli smo da odemo korak dalje od dosadašnjih istraživanja i da sagledamo da li postoje značajne statističke razlike između brendova ne samo po osnovu ličnih osobina, već i po osnovu drugih karakteristika koje su važne za sagledavanje brenda kao osobe. Te karakteristike nisu ništa manje važne, jer potrošači i pomoću njih opisuju brendove, a svako strateško planiranje marketinške kampanje podrazumeva posmatranje svih elemenata. Stoga smatramo da je za celovito posmatranje brenda kao osobe potrebno merenje nekoliko komponenti, koje prikazujemo na slici 2.

SLIKA 2. Komponente sveobuhvatnog posmatranja brenda kao osobe



### 5.4. Prilagođavanje skale J. Aaker za merenje ličnih osobina

Iako bi bilo smisleno da se za svako kulturološko područje sastavi posebna faktorska struktura skale za merenje ličnosti brenda, to može biti i „mač sa dve oštrice“. Pre svega, treba imati u vidu da je reč o istraživanju velikog obima, kojim bi bilo potrebno obuhvatiti veliki broj brendova iz raznorodnih kategorija proizvoda. Da bi se dobila dovoljno uopštena skala, istovremeno bi bilo potrebno voditi računa o tome da grupe brendova koje ispitujemo u jednakoj srazmeri pripadaju simboličkoj, funkcionalnoj i mešovitoj kategoriji, da bi rezultati uopšte bili ispravni. Grupisanje brendova prema ovom kriterijumu, u svrhu sastavljanja skale i utvrđivanja faktorske strukture, ne može da bude proizvoljno, već bi zahtevalo prethodno istraživanje kojim bi se utvrdilo na koji način potrošači doživljavaju određene brendove tj. u koju kategoriju ih svrstavaju (simboličku, funkcionalnu ili njihovu kombinaciju), što velikim delom zavisi od marketinških aktivnosti povezanih sa dotičnim brendovima. J. Aaker je pri sprovođenju svoje studije imala delom odrađen posao, iz razloga što je koristila pomenutu EquiTrend bazu, u kojoj je već izvršeno odgovarajuće razvrstavanje brendova. Kada bi se uzeli u obzir svi ovi navedeni činiooci, tek tada bismo mogli biti sigurni da je skala dovoljno pouzdana (tj. da ima odgovarajući stepen vremenske stabilnosti i interne konzistentnosti), kao i dovoljno uopštena za različite kategorije proizvoda. Naime, kako svi ovi uticajni činiooci nisu uzeti u obzir prilikom sastavljanja skale za pojedina kulturološka područja, na osnovnu izloženih prethodnih studija je uočljivo da se dobijala raznolika faktorska struktura. Isto tako, prilikom sprovođenja

<sup>3</sup> S razlogom smo posmatrali celokupnu kategoriju telekomunikacija, a ne samo sektor mobilne telefonije, jer bi u drugom slučaju ocene vrlo lako mogle biti pristrasne i ispitanici bi mogli prilikom ocenjivanja ličnosti sektora mobilne telefonije biti pod uticajem operatera sa kojim imaju lično iskustvo. Sa sektorom telekomunikacija to nije slučaj, a potrošači su ipak dovoljno svesni pripadnosti mobilne telefonije sektoru telekomunikacija.

**TABELA 2.** Prilagođena skala J. Aaker korišćena u istraživanju

FAKTOR	Stavka – osobina ličnosti
ISKRENOT	Realna, porodična, poštena, iskrena, dobra, vedra, osećajna, prijateljski naklonjena
UZBUDLJIVOST	odvažna, savremena/u trendu, zanimljiva, živahna, mladalačkog duha, maštovita, originalna, neobična
KOMPETENTNOST	pouzdana, vredna/marljiva, kompetentna, uspešna, odgovorna, liderskih osobina, sigurna u sebe
SOFISTICIRANOST	prefinjena/sofisticirana, šarmantna, kulturna, glamurozna, elegantna
SNAGA	moćna, sportski tip, uporna, žilava, snažna

slične studije u istoj zemlji, ta faktorska struktura se obično nije ponavljala, što nije slučaj sa studijama vezanim za Petofaktorski model ličnosti čoveka, koji je pokazao visoku održivost osnovnih faktora na međunarodnom nivou, uz prilagođavanje stavki, tj. osobina koje sadrži svaki faktor, što se i podrazumeva. Imajući u vidu navedene komplikacije pri sastavljanju skale za merenje ličnosti brenda za pojedina kulturološka područja, u ovom radu smo se opredelili za korišćenje prilagođene skale J. Aaker, jer se, u odnosu na sve druge skale, ova osnovna faktorska struktura za sada pokazala najviše održivom i primenljivom na različite kategorije brendova. Smatramo da je osnovni razlog tome što je istraživanje J. Aaker ipak imalo najispravniji obuhvat različitih tipova brendova i uzorak brendova je bio dovoljno veliki, što ne može da se tvrdi za mnoge studije.

Merna skala J. Aaker je za istraživanje prilagođena u skladu sa percepcijom ispitanika na tržištu Srbije o tome koje osobine ličnosti je moguće primeniti na brendove, a ujedno i na sektor mobilne telefonije i kategoriju telekomunikacija. Pre svega, bilo je vrlo važno da se skala prečisti od svih stavki koje ne predstavljaju osobine ličnosti („provincijalac“, „pripadnik više klase“, „dobrog izgleda“, „ženstven“ – što u slučaju američkog podneblja ima kulturološko značenje, kao i stavke „inteligentan“, koju psiholozi smatraju kognitivnom sposobnošću, a ne osobinom ličnosti). Pored toga, pojedine stavke su ispitanicima delovale slično, te je u tim slučajevima zadržana stavka koja ima jasnije značenje i ujedno je primenljiva na sektor mobilne telefonije (npr. realistična/realna, savremena/moderna/u trendu). Takođe su uklonjene sve ostale stavke koje nisu doživljene kao osobine kojima se mogu opisati brendovi mobilnih operatera (npr. mačo, zapadnjak i sl.) ili koje ne opisuju osnovni faktor u okviru kojeg su smeštene (npr. stavka „originalan“ se na našem podneblju ne doživljava kao stavka koja opisuje faktor *iskrenost*). Najveće korekcije su urađene na faktorima *sofisticiranost* i *čvrstina*, jer upravo osobine u okviru

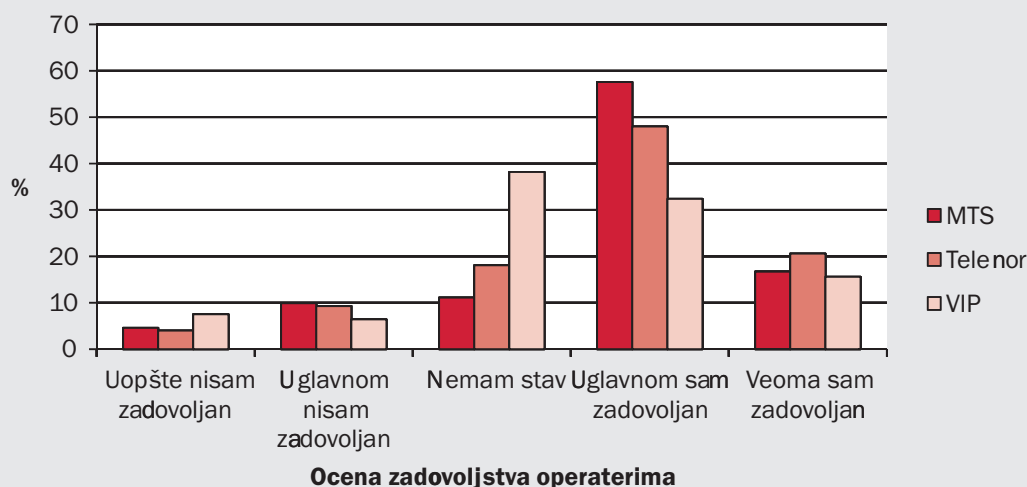
ovih faktora nisu bile primenljive na našem tržištu, ali sami faktori su imali izuzetnu praktičku korisnost, posmatranu iz ugla opisa sektora mobilne telefonije u svrhu kreiranja marketinških kampanja. Pri tome je faktor *čvrstina* preimenovan u nama razumljivije i približnije značenje u smislu brendova – *snaga*, što i može biti jedna od opcija prevoda originalnog faktora (engl. *rugged*). Konačna skala je imala ukupno 32 stavke i prikazana je u tabeli 2.

### 5.5. Osnovni rezultati istraživanja

Prvi deo upitnika je sadržavao opšta pitanja o korišćenju usluga mobilnih operatera u Srbiji, kao i opšta pitanja o imidžu i oglašavanju mobilnih operatera, koja su služila kao dopuna pri analizi rezultata osnovnog predmeta istraživanja, tj. ličnosti brendova operatera. Svi ispitanici koji su učestvovali u istraživanju koriste mobilni telefon, što je i bio uslov učešća. Većina ispitanika trenutno koristi usluge mt:s-a (62.44%), usluge Telenora koristi 43.03% ispitanika, a usluge Vip-a 18.41% ispitanika. Iznos procenata ukazuje na to da određeni broj ispitanika koristi više mobilnih operatera istovremeno.<sup>4</sup> Pokazalo se da ispitanici uglavnom koriste mobilne telefone za razgovor (96.52 %) i slanje SMS/MMS poruka (86.57%). Oko polovine ispitanika koristi i servis prenosa podataka (48.51 %), a samo mali broj ispitanika koristi video pozive (2.99 %) i govornu poštu (2.49 %). Na 5-ostepenoj Likertovoj skali (*uopšte mi nije važno/veoma mi je važno*), ispitanici su ocenili važnost pojedinih karakteristika mobilnih operatera. Hi-kvadrat test je pokazao da se distribucije odgovora statistički značajno razlikuju od slučajnih distribucija za sve ocenjene karakteristike. Ispitanici najveću važnost pridaju „kvalitetu signala u gradu“,

<sup>4</sup> 77 % ispitanika koristi usluge samo jednog operatera (od tog broja, 55,2% koristi mt:s, 32,9% Telenor, 11,9% Vip), 22% ispitanika koristi usluge dva operatera (od celokupnog uzorka, 14,7% koristi mt:s i Telenor, 6,2% koristi mt:s i Vip, 4% koristi Telenor i Vip), dok samo 1% ispitanika koristi usluge sva tri operatera.

**SLIKA 3.** Ocena zadovoljstva mobilnim operaterima ocenom od 1 do 5, prikazana u procentima



kao i „ceni poziva, poruka i prenosa podataka“. Slede „signal mreže kada su na putu ili u manjim mestima“, „kvalitet tehničke podrške“, te „popusti i akcije koje nudi operater“. „Dostupnost poslovnica“ ima manju važnost, dok je „imidž kompanije“ na poslednjem mestu, što je bilo i očekivano. „Imidž kompanije“ u kvantitativnim istraživanjima ispitanici vrlo često ocenjuju kao nebitan, osim u slučaju kada je prikrivena svrha pitanja. Međutim, kvalitativnim tehnikama se obično otkriva visok uticaj ove komponente na ponašanje potrošača.

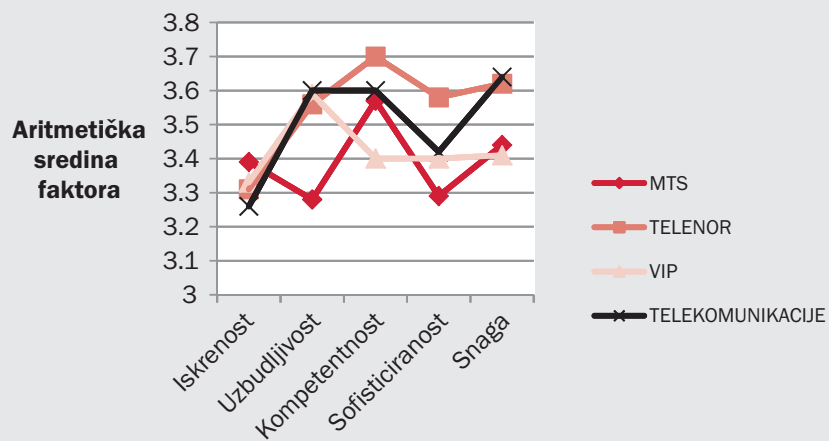
Na slici broj 3 je prikazana ocena zadovoljstva ispitanika mobilnim operaterima, takođe data na 5-ostepenoj Likertovoj skali (*uopšte nisam zadovoljan/veoma sam zadovoljan*), s tim da su ispitanici ocenjivali samo one operatere sa kojima su imali iskustva.

Kao što je navedeno, oglašavanje, angažovanje poyntatih ličnosti u promociji, slogani, simboli i sl. mogu predstavljati veoma uticajne činioce na opažanje i doživljaj ličnosti pojedinih brendova. Rezultati su pokazali upravo ono što je u skladu sa stvarnom situacijom. Većina ispitanika (70.15%) smatra da su propagandne poruke mobilnih operatera veoma zastupljene, dok niko od ispitanika nije smatrao da one uopšte nisu zastupljene. Većina ispitanika (66.17%) se izjasnila da promocija mobilnih operatera prati samo ako ih vidi slučajno. Malo je ispitanika koji redovno prate promociione aktivnosti (5.47%), 18.6 % ispitanika je izjavilo da uopšte ne prati promociju, dok 10.2 % ispitanika prati kampanje samo svog mobilnog operatera. Treba napomenuti da izjava „nepraćenje“ promotivnih kampanja ne znači da one zaista nisu vi-

đene, jer se vrlo često dešava da ispitanici nisu svesni uticaja promotivnih aktivnosti, posebno od kada su se pojavili potpuno novi oblici oglašavanja i promocije, koji i ne deluju kao propaganda. Prema mišljenju većine ispitanika (50.5 %), svi mobilni operateri se oglašavaju u manje-više istoj meri. Trećina ispitanika (34.33 %) smatra da se Vip najviše promovise, dok 10.2% ispitanika smatra da se najviše promovise mt:s, a 9.2 % ispitanika smatra da se najviše promovise Telenor. Solidan broj ispitanika (30%) zna koji slogan koristi mt:s („Imate prijatelje“), vrlo mali broj ispitanika (1.49%) zna koji slogan koristi Telenor („Misli lepše. Vidi dalje.“), dok se 4% ispitanika seća starog slogana Telenora („Dobre stvari pokreću svet“). Novi slogan Vip-a („Druga priča.“) zna 11% ispitanika, dok se ranijeg slogana („Tvoje reči vrede više.“) seća 3% ispitanika. 18% ispitanika uz mt:s vezuje Novaka Đokovića kao poznatu ličnost, dok iznenađujuće mali broj ispitanika (14%) vezuje odbojkaše i odbojkašice za Vip, a 3,5% ispitanika za Telenor vezuje pojedince iz olimpijskog tima Srbije, imajući u vidu sponzorstvo Telenora. Naime, Telenor od početka poslovanja na tržištu Srbije ne koristi strategiju angažovanja poznatih ličnosti u oglašavanju, za razliku od druga dva operatera.

U narednom delu navodimo ključne rezultate povezane konkretno sa ličnošću brenda mobilnih operatera u Srbiji. Test slobodnih asocija je pokazao čak iznenađujući udeo osobina i drugih osobina svakom operateru kao brendu (mt:s - 59.31%, Telenor - 57.32%, Vip - 49%). Na taj način smo pokazali da potrošači objekte (u ovom slučaju brendove/kompanije) zaista antropomorfizuju da bi olakšali komunikaciju

**SLIKA 4.** Udaljenost aritmetičkih sredina prema pojedinačnim faktorima za mobilne operatore i sektor telekomunikacija



sa okolinom, te u velikoj meri podržali hipotezu da ličnost brenda čini značajan deo njihovog imidža, čega menadžeri odgovorni za brendove i tržišne komunikacije vrlo često nisu svesni.

Od ispitanika smo tražili da potpuno odvojeno od ličnih osobina brendova ocene ostale karakteristike operatera kao osobe (pol, starost, mesto stanovanja, status, obrazovanje, fizički izgled i inteligenciju). Hi-kvadrat testom su utvrđene značajne razlike između operatera. Telenor i mt:s se pretežno doživljavaju kao muška osoba (nešto veći procenat se pokazao kod Telenora), dok se Vip pretežno doživljava kao žena. Kao znatno najmlađa osoba se doživljava Vip, dok se Telenor i mt:s doživljavaju kao osobe srednjih godina, s tim da se mt:s doživljava kao starija osoba od Telenora. Telenor se doživljava kao najurbaniji operater, sledi Vip, a zatim mt:s. Telenor se pretežno doživljava kao osoba višeg statusa, dok se mt:s i Vip doživljavaju kao osobe srednjeg statusa. Prema percepciji ispitanika, najviši stepen obrazovanja ima Telenor, zatim mt:s, pa Vip, a isti redosled je dobijen kod posmatranja nivoa inteligencije, ali sa manjim statističkim razlikama, što je očekivano za sektor telekomunikacija, koji se inače ocenjuje kao „pametan“. Samim tim smo potvrdili da je veoma smisljeno sveobuhvatno posmatranje brenda kao osobe, jer se dobijaju značajne statističke razlike, tj. brendovi su značajno diferencirani i prema ovim ostalim karakteristikama.

Zatim su ispitanici na 5-stepenoj Likertovoj skali (*uopšte se ne slažem/u potpunosti se slažem*) ocenili koliko dobro 32 osobine ličnosti opisuju pojedine mobilne operatore, kao i celokupan sektor telekomunikacija. Levenov test homogenosti varijanse i post hoc (LSD) testovi su pokazali da postoje značajne statističke razlike između operatera na faktorima *uzbudljivost*, *kompetentnost*, *sofisticiranost* i *snaga*. Značajne

razlike nisu dobijene samo za faktor *iskrenost*. Ovakvi nalazi o postojanju značajnih razlika između četiri od pet osnovnih faktora ličnosti, snažno su potvrdili drugu hipotezu (H2) da se tri mobilna operatera značajno razlikuju prema profilu ličnosti brenda. Nepostojanje statistički značajnih razlika kod faktora *iskrenost* (kada se porede i operateri i sektor telekomunikacija) nam ujedno ukazuje na postojanje zajedničke kategorijske komponente, što smo takođe testirali jednom od hipoteza (H3). To je faktor (tj. njegov skor) koji operateri dele sa kategorijom. Na slici 4 je prikazana udaljenost aritmetičkih sredina prema pojedinačnim faktorima za sve operatere i sektor telekomunikacija.

Svi operateri, uključujući i sektor telekomunikacija, doživljavaju se kao jednako iskreni, mada prosečna ocena kod ovog faktora nije bila toliko visoka. Ispitanici doživljavaju Telenor i Vip kao značajno uzbudljivije operatere od mt:s-a. Telenor se doživljava kao najkompetentniji operater, sledi mt:s (sa značajnom statističkom razlikom u odnosu na Telenor), a zatim Vip (sa takođe značajnom statističkom razlikom u odnosu na mt:s). Telenor se doživljava kao najviše sofisticiran operater, sledi Vip (sa značajnom razlikom u odnosu na Telenor), dok je najmanje sofisticiran mt:s (takođe sa značajnom razlikom u odnosu na Vip). Telenor se doživljava i kao najsnažniji operater, dok se mt:s i Vip doživljavaju kao značajno manje snažni operateri.

Nakon analize prema osnovnim faktorima, sprovedeni su Levenov test homogenosti varijanse i post hoc (LSD) testovi, da bi se utvrdilo da li postoje značajne statističke razlike između operatera prema osobinama unutar svakog faktora, koje nam daju još precizniju sliku o operaterima. Iako prosečna ocena faktora ostaje ista, moguće je da postoje značajne razlike u prosečnoj oceni prema pojedinačnim osobinama u okviru faktora.

*Faktor iskrenost:* mt:s se doživljava kao osoba koja je značajno više okrenuta porodici od ostalih operatera. mt:s i Telenor se doživljavaju kao značajno realnije osobe od Vip-a, dok se mt:s i Vip doživljavaju kao značajno više prijateljski naklonjene osobe od Telenora. Prema ostalim osobinama ovog faktora, ne postoje značajne statističke razlike između operatera.

*Faktor uzbudljivost:* Telenor se doživljava kao značajno odvažnija osoba od ostalih operatera. Vip i Telenor se doživljavaju kao značajno savremenije, zanimljivije, živahnije i maštovitije osobe od mt:s-a, a Vip se doživljava kao osoba sa više mladalačkog duha i maštovitija osoba, u odnosu na Telenor i mt:s.

*Faktor kompetentnost:* Telenor i mt:s se doživljavaju kao značajno pouzdanije, odgovornije, vrednije i kompetentnije osobe, u odnosu na Vip, dok se Telenor doživljava kao značajno uspješnija osoba, sigurna u sebe i osoba liderskih osobina, u odnosu na ostale operatere.

*Faktor sofisticiranost:* Telenor se doživljava kao značajno prefinjenija, elegantnija i glamuroznija osoba ostalih operatera. Vip i Telenor se doživljavaju kao značajno šarmantnije osobe od mt:s-a, dok se svi operateri doživljavaju kao prilično kulturne osobe.

*Faktor snaga:* Telenor se doživljava kao značajno moćnija osoba u odnosu na mt:s, a posebno u odnosu na Vip (značajna statistička razlika u odnosu na mt:s). Telenor se takođe doživljava kao značajno snažnija i upornija osoba od ostalih operatera, dok se Vip i Telenor doživljavaju kao značajno više sportski tip osobe u odnosu na mt:s.

Na osnovu post hoc (LSD) testova i poređenja pojedinih parova operatera sa sektorom telekomunikacija, utvrđeno je da kategorija ispoljava jak uticaj i kod faktora *uzbudljivost* i *kompetentnost* (pored najjačeg uticaja kod faktora *iskrenost*), što se na slici 4 može uočiti na osnovu udaljenosti između aritmetičkih sredina operatera i kategorije kod pomenutih faktora.

Da bismo potvrdili ili odbacili poslednju hipotezu, sprovedi smo detaljnu analizu sadržaja oglašavanja operatera u poslednjih nekoliko godina, koristeći TV spotove i štampane oglase, u kombinaciji sa posmatranjem elementa vizuelnog identiteta operatera i dostupnih informacija o promotivnim i sponzorskim aktivnostima operatera. Cilj je bio da se utvrdi koliko se oglašavanje, u kombinaciji sa ostalim promotivnim aktivnostima, zaista odslikava kroz to na koji način su ispitanici doživeli lične osobine i ostale karakteristike ličnosti mobilnih operatera. Iako to nismo postavili u obliku hipoteze, očekivali smo da se ispolji snažan uticaj oglašavanja Telekom Srbija i državnog nasleđa ove kompanije na doživljaj ličnosti operatera mt:s,

jer se u Srbiji Telekom i mt:s doživljavaju kao „jedno“. Samim tim je bilo nemoguće posmatrati ličnost operatera mt:s kao izolovanu jedinicu. Pri razmatranju uticaja oglašavanja na ličnost mobilnih operatera (ili bilo kojih drugih brendova), moramo imati u vidu da oglašavanje ne može ispoljiti jednak uticaj na sve faktore, odnosno osobine ličnosti. Na neke čak ne može ni da ostvari uticaj.<sup>5</sup> Detaljnom analizom je potvrđena i četvrta hipoteza (H4) da je doživljaj ličnosti mobilnih operatera u Srbiji pod snažnim uticajem načina njihovog oglašavanja. U slučaju Telenora i Vipa je jasno uočeno da se način oglašavanja gotovo preslikao na doživljenu ličnost brenda. Očigledno je da su veliku ulogu odigrali i elementi vizuelnog identiteta brendova (npr. kod Telenora su prilično sofisticirani). Pa čak i kod faktora i osobina na čiji doživljaj utiču neki drugi činioci, očigledno je da postoji uticaj komuniciranja ili nekomuniciranja određenih atributa, koristi ili vrednosti pri oglašavanju. Primera radi, kompanija Vip, za razliku od Telenora, u svom oglašavanju obično ne ističe snagu kompanije, liderstvo, moć i sl., što se jasno odrazilo i na profil ličnosti ova dva operatera. U slučaju mt:s-a je situacija nešto drugačija, jer se čak mnogo snažnije ispoljio uticaj oglašavanja na korporativnom nivou (Telekom Srbija), kao i državnog nasleđa ove kompanije na doživljaj ličnosti brenda mt:s, dok je konkretno oglašavanje mt:s-a imalo određenu, ali manju ulogu. Ovaj deo analize je takođe ukazao na zaključak da kod Telenora i Vipa postoji mnogo jasnije definisana komunikaciona platforma, odnosno, strategija, nego što je to slučaj kod mt:s-a (za razliku od komunikacione strategije na korporativnom nivou, koja je očigledno jasnije profilisana). Kako je reč o kategoriji u kojoj postoji visok nivo ulaganja u oglašavanje, vrlo je važno voditi računa o tome na koji način će ovaj budžet biti iskorišćen, jer je očigledno da oglašavanje ima veliki uticaj na doživljaj imidža i ličnosti brenda, a samim tim i njegovu poziciju na tržištu, koja značajno utiče na mogućnost ostvarivanja prihoda.

<sup>5</sup> To možemo da objasnimo na jednostavnom primeru, ukoliko napravimo poređenje sa ličnošću čoveka. Kada ocenjujemo poslovnu kompetentnost neke osobe, na našu ocenu sigurno ne utiče način oblačenja ili maštovitost te osobe, već naš iskustveni doživljaj stručnosti te osobe ili doživljaj na osnovu informacija iz drugih izvora. Isto tako, pre ćemo kompetentnost operatera proceniti na osnovu sopstvenog iskustva sa operaterom, nego na osnovu propagandne poruke. Naime, to ne znači da oglašavanje u ovom slučaju ne ispoljava uticaj na doživljaj kompetentnosti operatera ili pojedinih osobina unutar tog faktora, već samo da je potreban oprez pri tumačenju uticaja oglašavanja.

Možda najznačajniji zaključak istraživanja jeste to da je alat za merenje ličnosti brenda, sa dodatnim merenjem ostalih komponenti „brenda kao osobe“, izuzetno dijagnostičko sredstvo koje može imati značajnu primenu u praksi. Ovim alatom se dobija mnogo preciznija slika o celokupnom imidžu brenda, nego što je pružaju standardni alati i stavke koji se koriste za istraživanje imidža kompanija, sa kojima smo se susretali tokom dugogodišnjeg istraživačkog iskustva sa domaćim i međunarodnim kompanijama. Na osnovu utvrđivanja profila brenda kao osobe, jasno se može uvideti na kojim mestima brendovima nešto „nedostaje“, kakav je odnos sa drugim brendovima i gde je prostor za poboljšanje, posebno ako se prethodno utvrdi željeni profil. Isto tako, poređenjem sa profilom kategorije, jasno se vidi šta je brendovima i kategoriji zajedničko, koji su brendovi benčmark u kategoriji, koji prednjače, a koji „kaskaju“ za ostalima. Pored toga, alat je izuzetno vremenski i troškovno efikasan, jer je čak i poželjno da se sprovodi onlajn, bez prisustva anketara, što ide u prilog njegove praktične upotrebe.

U budućim istraživanjima je vrlo važno voditi računa o ukazanim metodološkim nedostacima prethodnih studija, da bi se ovaj koncept na pravi način dalje istraživao. Kako je naveo Churchill „svaki istraživač mora biti svestan toga da je prvi korak pri razvoju merila jasno određivanje domena konstrukta – šta je uključeno u definiciju, a šta je isključeno. Istraživači uvek moraju imati dobar razlog kada predlažu novo merilo među brojnim merilima u oblasti marketinga“ (Churchill G.A., 1979, str.64). Stoga smatramo da je osnovni doprinos ove studije u tome što smo, pored sveobuhvatnog predstavljanja ove teme u domaćoj literaturi, nastojali da ukažemo budućim istraživačima o čemu je potrebno voditi računa pri izučavanju ove teme.

Kao jedno ograničenje ove studije se može navesti to što nije sprovedena faktorska analiza skale koja

se u istraživanju koristila za merenje ličnosti brenda. U ovom slučaju bi bilo potrebno sprovesti prethodno istraživanje na minimalnom uzorku od 250 ispitanika, što bi značajno povećalo obim istraživanja. Međutim, psiholozi se razlikuju prema mišljenju da li je u slučaju blagog prilagođavanja skale neophodno sprovesti faktorsku analizu ili ne. Stoga smo ovaj nedostatak nadomestili pilot testiranjem, da bismo obezbedili dovoljnu heterogenost između faktora, kao i između pojedinačnih osobina unutar svakog faktora.

## 6. ZAKLJUČAK

Na kraju možemo reći da ličnost brenda danas, sa punim pravom, predstavlja aktuelnu temu. Ličnost brenda u praksi već odavno ima ogromnu primenu, kao održivo sredstvo diferenciranja, kada su ostale forme izgubile na značaju. U ovoj oblasti je sproveden veliki broj istraživanja, a pojavile su se i neke posebne oblasti (ličnost destinacija, maloprodajnih lanaca, restorana, neprofitnih organizacija, sportskih timova itd.). Međutim, iako postoji velika praktična primena ličnosti brenda, ovo sredstvo diferenciranja se vrlo često koristi bez nekih posebnih smernica, kojima bi se moglo uticati na što bolje marketinške efekte. To je uočljivo i na osnovu alata i modela koje koriste istraživačke i marketinške agencije u kojima zaista „ličnost brenda“ postoji, bar kao element, ali neprecizno definisan, što je istovetno problemu definisanja koji se javio na nivou teorije, a odnosi se na mešanje elemenata koji jesu i nisu ličnost brenda. Jedan od osnovnih uzroka što je ličnost brenda još uvek „zarobljena“ na nivou teorije, jeste taj što u celosti nije rešeno pitanje ispravne metodologije u izučavanju ličnosti brenda i njenih efekata, čime smo se posebno bavili u ovom radu. Sasvim je jasno da se veliki deo imidža brenda zasniva na njegovoj ličnosti, tj. da se mnogi elementi imidža brenda, koji su do sada smatrani nosiocima, u stvari, odslikavaju kroz njegovu ličnost.

## Reference:

1. Aaker, D. A. (1996), *Building Strong Brands*, The Free Press – A division of Simon & Schuster Inc., New York.
2. Aaker, J., Fournier, S. and Brasel, S.A. (2004), „When good brands do bad“, *Journal of Consumer Research*, Vol 31, June, str. 1-16.
3. Aaker, J. et al. (2001), „Consumption symbols as carries of culture: A study of Japanese and Spanish brand personality constructs“, *Journal of personality and Social Psychology*, Vol.83, No.3, str.492-508.
4. Aaker, J. (1999), „The malleable self: The role of self-expression in persuasion“, *Journal of Marketing Research*, Vol.36, No.1, str.45-57

5. Aaker, J. (1997), „Dimensions of brand personality“, *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, August, str.347-356.
6. Aaker, J. (1995), „Measuring the human characteristics of a brand: A brand personality hierarchy“, *Advances in Consumer Research*, Vol. 22, str.391-395.
7. Akin, M. (2011), „Predicting consumer's behavioural intentions with perceptions of brand personality: A study in cell phone market“ *International Journal of Business and Management*, Vol. 6, No. 6, str.193-206.
8. Allen, D.E. and Olson, J. (1995), „Conceptualizing and creating brand personality: A narrative theory approach“, *Advances in Consumer Research*, Vol. 22, str.392-393.
9. Ambroise, L. et al. (2004), Development of brand personality scale and application to two supermarket brands, *Proceedings of the 2004 Society for Marketing Advances Annual Conference*, Saint Petersburg, USA.
10. Ambroise, L. et al. (2003), Modelling and measuring brand personality: A cross-cultural application, *Proceedings of the Ninth Cross-Cultural Research Conference*. Rose-Hall, Jamaica.
11. Ambroise, L. et al. (2005), „How well does brand personality predict brand choice? A measurement scale and analysis using binary regression models“, *Asia Pacific Advances in Consumer Research*, Vol. 6, str. 30-38.
12. Austin, R.J., Siguaw, J. and Mattila, A. (2003), „A re-examination of the generalizability of the Aaker brand personality measurement framework“, *Journal of Strategic Marketing*, Vol.11, No.2, str.77-92.
13. Azoulay, A. and Kapferer, J.N. (2003), „Do brand personality scales really measure brand personality“, *Brand Management*, Vol. 11, No. 2, str.143-155.
14. Balmer, J.M.T. and Greyser, S.A. (2002), „Managing the multiple identities of corporation“, *California Management Review*, Vol.44, No.3, str.72-86.
15. Batra, R. et al. (2006), Separating brand from category personality, *Working paper*, University of Michigan, USA.
16. Belk, R.W. (1988), „Possessions and extended self“, *Journal of Consumer Research*, Vol. 15, No. 2, str.139-168.
17. Bošnjak, M., Bochmann, V. and Hufschmidt, T. (2007), „Dimensions of brand personality attributions: A person-centric approach in the German cultural context“, *Social Behavior and Personality*, Vol.35, No.3, str.303-316.
18. Boudreaux, Claire, A. and Palmer, S. E. (2007), „A charming little Cabernet: Effects of wine label design on purchase intent and brand personality“, *International Journal of Wine*, Vol.19, No.3, str.170-186.
19. Brengman, M. et al. (2012), *Store personality impression formation: Comparing grocery and fashion retailer*, <http://doclib.uhasselt.be/dspace/simple-search?query=store+personality>, pristupljeno 16. februar 2012.
20. Brengman, M. and Willems, K. (2009), „Determinants of fashion store personality“, *Journal of Product and Brand Management*, Vol.18, No.5, str.346-355.
21. Caprara, G.V., Barbanelli, C. and Gianluigi, G. (1998), „Personality as metaphor: extension of the psycho-lexical hypothesis and the Five Factor Model to brand and product personality description“, *European Advances in Consumer Research*, Vol.3, str. 61-69.
22. Chan, P.Y.L. et al. (2003), „Brand personality perception: Regional or country specific?“, *European Advances in Consumer Research*, No. 6, str.300-307.
23. Chiu, K.K. et al. (2007), The relationship among brand personality, brand preferences and customer perceived value: An empirical study in Taiwan for the luxury goods industry, *Working Paper*, Lunghwa University of Science and Technology, Taiwan.
24. Church, T.A. and Burke, P.J. (1994), „Exploratory and confirmatory test of the Big Five and Tellegen's Three and For-dimensional model“, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.66, No.1, str.93-114.
25. Churchill, G.A. (1979), „A paradigm for developing better measures for marketing constructs“, *Journal of Marketing Research*, Vol.16, February, str.64-73.
26. Costa, P.T. and McCrae, R. (1987), „Validation of five-factors model of personality across instruments and observers“, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 52, No. 1, str.81-90.
27. Čolović, P. et al. (2005), „Evaluacija modela Pet Velikih u našoj kulturi primenom upitnika FIBI“, *Psihologija*, Vol.38, No.1, str.55-76.
28. D'Astous and Boujbel, J. (2007), „Positioning countries on personality dimensions“, *Journal of Business Research*, Vol.60, No.3, str.231-239.
29. d'Astous A. and Levesque, M. (2003), „A scale for measuring store personality“, *Psychology and Marketing*, Vol.25, No.5, str.455-469.
30. Dennis, C. et al. (2002), „Measuring brand image: Shopping centre case studies“, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 12, No.4, str.353-373.
31. Ekinci, Y. and Hosany, S. (2006), „Destination personality: An application of brand personality to tourism destination“, *Journal of Travel Research*, Vol.45, No.2, str.127-139.
32. Erdogan, Z. and Baker, M. (2000), „Celebrity endorsement: Advertising agency manager's perspective“, *The Cyber Journal of Sport Marketing*, Vol.13, December, str.1-15.
33. Evans, F.B. (1959), „Psychological and objective factors in the prediction of brand choice: Ford versus Chevrolet“, *Journal of Business*, Vol. 32, October, str.340-69.

34. Ferrandi, J.M., Valette-Florence, P. and De Barnier, V. (2001), Transposition of a human personality scale to brands: an initial cross-cultural testing. *Proceedings of the 8<sup>th</sup> Cross-Cultural Consumer and Business Studies Research Symposium*, Honolulu, HI, USA.
35. Ferrandi, J.M., Valette-Florence, P. and Fine-Falcy, S. (2000), „Aaker's Brand Personality Scale in a French context: A replication and a preliminary test of its validity“, *Developments in Marketing Science*, No. 23, str.7-13.
36. Fournier, S. (1998), „Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research“, *Journal of Consumer Research*, Vol.24, No.4, str.343-373.
37. Freling, T. H. and Forbes, L.P. (2005), „An empirical analysis of the brand personality effect“, *Journal of Product & Brand Management*, Vol.14, No.7, str.404-413.
38. Gertner, R.K. (2011), „Nation brand personality: Student's perceptions of tourism and study abroad destinations“, *International review of business research papers*, Vol.7, No.6, str.115-127.
39. Geuens, M., Weijters, B. and De Wulf, K. (2008), A new measure of brand personality, *Working paper*, Faculty of Economics and Business Administration, Ghent University, Belgium.
40. Govers, P. C. M. and Mugge, R. (2004), „I love my Jeep, because its tough like me: The effect of product-personality congruence on product attachment“. *Proceedings of the Fourth International Conference on Design and Emotion*. Ankara, Turkey.
41. Grubb, E. and Hupp, G. (1968), „Perception of self, generalized stereotypes and brand selection“, *Journal of Marketing Research*, Vol.5, No.2, str.58-63.
42. Guizani, H. and Valette-Florence, P. (2009), *Effects of perceived marketing actions and brand personality dimensions on brand equity: a finite mixture PLS approach*, [www.cerog.org/lalondeCB/CB/2009\\_lalonde\\_seminar/papers/089.pdf](http://www.cerog.org/lalondeCB/CB/2009_lalonde_seminar/papers/089.pdf), pristupljeno, 25.10.2012.
43. Henderson, J.C. (2000), „Selling places: The New Asia-Singapore Brand“, *Journal of Tourism Studies*, Vol.11, No.1, str.36-44.
44. Hogan, R. (1997), *Handbook of personality psychology*, Academic Press, USA.
45. Hosany, S. et al. (2007), „Destination image and destination personality“, *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality*, Vol.1, No.1, str.62-81.
46. Hsu, C. and McDonald, D. (2002), „An examination on multiple celebrity endorsers in advertising“, *The Journal of Product & Brand Management*, Vol.11, No.1, str.19-27.
47. Huang, H. (2008), Self-identity and consumption: A study of consumer personality, brand personality and brand relationship. *Submitted thesis in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy*. Warwick Business School, University of Warwick.
48. Keller, K. L. (2008) *Strategic Brand Management – Building, Measuring and Managing Brand Equity*. Pearson Education Inc., New Jersey.
49. King, S. (1970), *What is brand*. J. Walter Thompson Company Ltd., London.
50. Kim, C.K., Han, D. and Park, S.B. (2001), „The effect of brand personality and brand identification on brand loyalty: Applying theory of social identification“, *Japanese Psychological Research*, Vol.43, No.4, str.195-206.
51. Kleine, R. et al. (1993), „Mundane consumption and the self: A social-identity perspective“. *Journal of Consumer Psychology*, Vol.2, No.3, str.209-235.
52. Kotler, P. and Keller, K. L. (2006), *Marketing Menadžment*, DATA STATUS, Beograd.
53. Kressman, F. et al. (2006), „Direct and indirect effects of self-image congruence on brand loyalty“, *Journal of Business Research*, Vol.59, No.9, str.955-964.
54. Lee, H.J. and Suh, Y.G. (2011), „Understanding and measuring city brand personality – In the context of South Korean market“, *International Journal of Tourism Sciences*, Vol. 11, No.3, str.1-20.
55. Lee, J. and Xie, L.K. (2011), *Cognitive destination image, destination personality and behavioral intentions: An integrated perspective of destination branding*, 16th Graduate Students research Conference, [http://scholarworks.umass.edu/gradconf\\_hospitality/2011/Presentation/67/](http://scholarworks.umass.edu/gradconf_hospitality/2011/Presentation/67/), pristupljeno: 15.03.2012.
56. Malhorta, N.K. (1988), „Self-concept and product choice: An integrated perspective“, *Journal of Economic Psychology*. Vol. 9, str.1-28.
57. Mangleburg, T. et al. (1998), „The moderating effect of prior experience in consumer's use of user-image based versus utilitarian cues in brand attitude“, *Journal of Business and Psychology*, Vol.13, No.1, str.101-113.
58. Maričić, B. (2008), *Ponašanje potrošača*. osmo izdanje. CID Ekonomskog fakulteta, Beograd
59. McCrae, R.R. (2000), „Trait psychology and the revival of personality and culture studies“, *American Behavioral Scientist*, Vol.44, No.1, str.10-31.
60. Mengxia, Z. (2007), „Impact of brand personality on PALI: A comparative research between two different brands“, *International Management Review*, Vol. 3, No.3, str.33-46.
61. Milas, G. and Mlačić, B. (2006), „Brand personality and human personality. Findings from ratings of familiar Croatian brands“, *Journal of Business Research*, Vol 60, No.6, str.620-626.
62. Miller, K. (2008), The impact of brand personality on brand-aroused feelings. *Proceedings of ANZMAC 2008: Managing in the Pacific Century*. Auckland, New Zealand.

63. Murase, H. and Bojanic, D. (2004), "An examination of differences in restaurant brand personality across cultures", *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, Vol.11, No.2/3, str. 97-113.
64. Oklevik, O. (2007), Effects of brand personality, *Working paper*, Sogn and Fjordane University College, Nordic Academy of Management.
65. Olins, W. (2003), *O brendu*, Profile, Beograd.
66. Pham, M.T. and Cohen, J.B. (2001), "Affect monitoring and the primacy of feelings in judgement", *Journal of consumer research*, Vol.28, No.2, str.167-188.
67. Plummer, J. T. (1984), "How personality makes a difference", *Journal of Advertising Research*, Vol. 24, No.6, str.27-32.
68. Puzakova, M., Kwak, H. and Rocereto, J.F. (2009), "Pushing the envelope of brand and personality: Antecedents and moderators of anthropomorphised brands", *Advances in Consumer Research*, Vol.36, str.413-420.
69. Rajagopal (2004), *Impact of advertising variability on building customer based brand personality under competitive environment: Empirical analysis in reference to Mexico*. [www.econpapers.repec.org/paper/wpawuwpit/0407002.htm](http://www.econpapers.repec.org/paper/wpawuwpit/0407002.htm), pristupljeno: 29. 10.2012.
70. Rekom, J. V. et al. (2006), "Capturing the essence of a corporate brand personality: a western brand in Eastern Europe", *Journal of Brand Management*, Vol.14, No.1/2, str.114-124.
71. Rojas-Mendez J., Erenchun-Podlech, I. and Silva-Olave E. (2004), "The Ford brand personality in Chile", *Corporate Reputation Review*. Vol.7, No.3, str.232-251.
72. Romaniuk, J. (2008), "Comparing methods of measuring brand personality traits", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol.16, No.2, str.153-161.
73. Spielman, N. (2008), "The restaurant personality scale", *Working paper*, 17<sup>th</sup> EDAMBA Summer Academy.
74. Siguaw, J. et al. (1999), "The brand personality scale: An application for restaurants", *Cornel Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.40, No.3, str.48-55.
75. Sirgy, M.J. et al. (1991), "Self-congruity versus functional-congruity: Predictors of consumer behaviour", *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol.19, No.4, str.363-375.
76. Sophonsiri, S. and Polyorat, K. (2009), "The impact of brand personality dimensions on brand associations", *Journal of Global Business and Technology*, Vol 5, No.2, str.51-62.
77. Starčević, S. (2011), "Lični koncept kao značajna determinanta izbora brendova i ponašanja potrošača u kupovini", *Marketing*, Vol. 42, No. 3, str.106-117.
78. Stein, D. (2004), Testing the reliability and validity of a brand-personality measurement tool. *Master's thesis*, University of Florida
79. Sung, Y. And Kim, J. (2007), Consequences of brand personality: Associative linkages of brand personality and brand trust, affect and loyalty, *Proceedings of the American Academy of Advertising Conference*. Burlington, Vermont.
80. Sung, Y and Tinkham, S. (2005), "Brand personality structures in the United States and Korea: common and culture-specific factors", *Journal of Consumer Psychology*, Vol.15, No.4, str.334-350.
81. Supphellen, M. and Gronhaug, K. (2003), "Building foreign brand personality in Russia: The moderating effect of consumer ethnocentrism", *International Journal of Advertising*, Vol.22, No.2, str.203-226.
82. Sweeney, J. C. and Jia-Yao, E. B. (2009), "Comparing factor analytical and circumplex models of brand personality in brand positioning", *Psychology and Marketing*, Vol. 26, No.10, str. 927-949.
83. Szybillo, G.J. and Jacoby, J. (1974), "Intrinsic versus extrinsic cues as determinants of perceived product quality", *Journal of Applied Psychology*, Vol.59, No. 1, str.74-78.
84. Tan, T. (2004), "Extending human personality to brands: The stability factor", *The Journal of Brand Management*, Vol.11, No.4, str.317-330.
85. Thomas, B.J. and Sekar, P.C. (2008), "Measurement and validity of Jeniffer Aaker's Brand Personality scale for Colgate brand", *Vikalpa*, Vol.33, No.3, str.49-61.
86. Upshaw, L., B. (1995), *Building brand identity - a strategy for success in a hostile marketplace*, John Wiley and Sons, New York.
87. van de Rijdt, T. (2008), Measuring self-congruity using human personality and brand personality. The effect of personality congruence on brand preference, *Communication study*, University of Twente, Netherlands.
88. Venable, B.T. et al (2005), "The role of brand personality in charitable giving: and assessment and validation", *Journal of Academy of Marketing science*, Vol.33, No.3, str.295-312.
89. Wells, W.D. et al (1957), "An adjective check list for the study of Product personality", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 41, No.5, str.317-319.
90. Yoo, C., Park. J. and MacInnis, D.J. (1998), "Effect of store characteristics and in-store emotional experiences on store attitude", *Journal of Business Research*, Vol.42, No.3, str.253-263.
91. Yoon, C. et al. (2004), "Comparing brand and human personality via functional magnetic resonance imaging", *Journal of Consumer Research*, Vol.33, No.6, str.31-40.
92. Zeugner-Ruth, K. (2011), The impact of country personality, product-country image and socio-psychological construct on consumer's behavioral intentions, *Working paper*, Vlerick Leuven Gent Management School-Belgium.

## Summary:

---

### Research of Brand Personality Concept in Marketing

Sladana Starčević

Brand personality is a set of personal traits by which consumers describe brands. Today, the brand personality is a particular and very popular area of research in marketing. Well designed brand personality can be an excellent tool that differentiates a brand on the market. The main objective of this paper is a comprehensive presentation of the brand personality subject in domestic Serbian literature. We reviewed a large number of previous studies in this area, in order to show how the brand personality has become an integral part of marketing theory and practice, how it is formed, how to measure brand personality and what impact brand personality has on marketing results. In particular we dealt with methodological shortcomings of previous studies. The paper also presents the basic results of the study we conducted on the Serbian market, which main concern was the measurement of brand

personality of mobile operators. This author of this study concluded that the three mobile phone operators in Serbia (mts, Telenor and Vip Mobile), differ fundamentally in the basic dimensions of the brand personality. Furthermore, the research showed that the perception of brand personality depends on the perception of the personality of brand category and advertising. Exploring brand personality is very important and useful in practice. Determining personality traits of a brand provides far more accurate picture of the current state of the brand image and of improvement capabilities of individual features of the brand, than the classic brand image research models.

**Keywords:** brand personality, brand differentiation, personality traits, consumer perception, Five Factor model

#### **Kontakt:**

**doc. dr Sladana Starčević**

Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju  
Bulevar Zorana Đinđića 44, Beograd  
sstarcevic@fefa.edu.rs  
sladjana.starcevic@gmail.com

## Adaptacija ponude na lokalnom tržištu – Studija slučaja Terranova Srbija

Aleksandar Jovanović, Marko Mihić i  
Vesna Damnjanović

**Apstrakt:** U današnjim organizacijama kao primarna aktivnost i cilj nameće se praćenje potreba potrošača i adekvatan odgovor na njih, kako bi se ostvarila značajna prednost u odnosu na konkurenciju, u smislu porasta profita i povećanog tržišnog učešća. U tom smislu, može se konstatovati da se adaptacija ponude potrebama potrošača pokazuje kao veoma značajna komponenta povećanja konkurentnosti i ukupnih poslovnih performansi. Kroz aktivnosti adaptacije ponude vidi se briga o potrebama potrošača, kao i efikasnost kruženja informacija između lokalnih prodavaca koji su u direktnom kontaktu sa potrošačima, i viših nivoa menadžmenta koji donosi odluke. U radu se analizira adaptacija ponude na lokalnom tržištu na primeru kompanije TEDDY S.p.A. na tržištu Srbije. Identifikuje se značaj i uloga projektnog menadžmenta u definisanju ponude u organizaciji, i analizira se doprinos projektnog menadžmenta adaptaciji ponude. Kroz odabranu studiju slučaja prikazuje se proces kreiranja nove ponude u skladu sa karakteristikama lokalnog tržišta i uticaj na rast profitabilnosti. Prikazuje se i uloga adaptacije ponude u kreiranju pozicije organizacije na tržištu i neophodnosti sprovođenja takvog projekta u vremenu izraženih razlika u potrebama potrošača na različitim lokalnim tržištima.

**Ključne reči:** projekat, adaptacija ponude, Terranova, lokalno tržište, Srbija,

### UVOD

Područje istraživanja autora u ovom radu predstavlja analiza adaptacije ponude na lokalnom tržištu. Primer za analizu adaptacije ponude biće kompanija TEDDY S.p.A., zbog pozicije reprezentativnog predstavnika u oblasti prodaje tekstila na tržištu Srbije. U ovakvoj vrsti projekta bitno je obaviti adekvatno istraživanje tržišta i kontinuirano unapređivati i pratiti komunikaciju između kompanije i potrošača koja omogućava da kompanija blagovremeno odgovori na njihove potrebe i želje. Povratne informacije koje kompanija dobija putem istraživanja tržišta imaju za cilj da pokažu u kom pravcu treba unaprediti ponudu kompanije i koliko vremena za to kompanija ima. Zbog čestih promena u potrebama potrošača projekat adaptacije ponude se mora izvesti dovoljno brzo kako bi se izbeglo zastarevanje tj. zakasnela reakcija kompanije na promene na tržištu. Kompleksnost projekta adaptacije ponude proizilazi iz direktne uslovljenosti i saradnje više sektora (Arsić S., Mihić M., Obradović V., 2011, str. 838-843).

Projektni menadžment je postao važan u adaptaciji ponude i danas je neophodnost koja povećava šanse za napredovanje kompanije. U procesu adaptacije ponude i primeni koncepta projektnog menadžmenta ključno je obratiti pažnju ne samo na „*good practice*“ smernice, već i na stav zaposlenih u kompaniji o projektnom menadžmentu. Potrebno je da projektna orijentacija postoji u celoj kompaniji, a ne samo u jednom sektoru, jer se podizanjem svesti u svim sektorima o potrebi projektno orijentacije postiže sinergijski efekat (Marković M., Mihić M., 2012, str.1540-1548). Adekvatna podrška primeni projektnog menadžmenta u adaptaciji ponude se dalje manifestuje u vidu uvećanja profitnih marži i tržišnog učešća kompanije na lokalnom tržištu. Kao glavna korist stvara se nematerijalna vrednost u vidu lojalnosti potrošača, koja doprinosi konkurentnosti kompanije na lokalnom tržištu.

Očekivani rezultat ovog istraživanja predstavlja podizanje svesti o neophodnosti adaptacije ponude na lokalnom tržištu, determinisanje faktora koji utiču na nju, kao i karakteristika ovog procesa. Prikupljanje novih znanja u sprovođenju projekta adaptacije ponude će doprineti efikasnosti poslovanja kompanija i dati smernice za dostizanje višeg nivoa konkurentnosti kompanijama u tom segmentu poslovanja.

## 1. PREGLED LITERATURE

Primena adaptacije ponude na lokalnom tržištu postaje sve više prisutna i sve važnija sa povećanjem zahteva potrošača na različitim tržištima. Ispunjenje zahteva potrošača navodi kompanije da pažljivo i učestalo vrše adaptaciju svoje ponude, ne samo radi osvajanja novih potrošača, već i radi zadržavanja lojalnosti postojećih kupaca. U tekstilnoj industriji se, pod uticajem mode i hira, dešavaju promene trendova na koje je neophodno blagovremeno odgovoriti kroz adaptaciju ponude (Jovanović A., 2012, str. 15-19). Adaptacija ponude, u svetlu ovog istraživanja, podrazumeva adaptaciju marketing miksa u celini i svakog elementa nezavisno. Imajući u vidu različite troškove adaptacije svakog od elemenata marketing miksa, samom procesu adaptacije istih treba pristupiti parcijalno.

Treba naglasiti da je prema najnovijim istraživanjima (Pompe H., 2013, str. 121-168) dugoročan marketinški uspeh determinisan pomoću osam elemenata koji izlaze iz granica osnovnog koncepta marketing miksa sa 4 elementa. Tih novih osam elemenata su: 1. tržišna strategija (gde želi kompanija da bude i šta želi da realizuje), 2. menadžment proizvoda, brenda i usluge, 3. menadžment cena, 4. dizajn proizvoda, 5. menadžment odnosa sa potrošačima, 6. menadžment prodaje, 7. organizacija i procesi i 8. liderstvo i kultura. Pomenutim elementima je neophodno sistematično upravljati, jer se radi o mnogo kompleksnijem vidu upravljanja marketing miksom.

Adaptacijom marketing miksa su se bavili mnogi autori, među kojima su i oni kojima je primarna oblast istraživanja matematika. U skorašnjim istraživanjima (Gudmundsson J., Morin P., Smid M., 2011, str. 1004-1016), matematički je prikazan optimalan „trade off“ između kvaliteta, troškova i cene na zasićenim tržištima, pri čemu se pod zasićenim tržištima misli na to da isti ili slični proizvodi i usluge već postoje na datom tržištu. Ova analiza je fokusirana na adaptaciju proizvoda i cene i pokazuje da su zahtevi potrošača za kvalitetom proizvoda unapred definisani, te da se u ovom slučaju kompanije nadmeću cenom ili prodajom proizvoda većeg kvaliteta po istoj ceni.

Proizvod, kao element marketing miksa, iziskuje najveće troškove i uz to je najmanje fleksibilan element za adaptaciju na lokalnom tržištu. Sa druge strane, cena je najfleksibilniji element marketing miksa i najbrže se adaptira karakteristikama lokalnog tržišta (Importance of Price, 2013). Distribucija je, takođe, jedan nefleksibilan element, jer su za uvođenje željenih promena neophodni meseci, a možda i godine, što takođe iziskuje velike troškove. Promocija se može

smatrati fleksibilnim elementom marketing miksa, jer se može relativno brzo prilagoditi uz prihvatljive troškove (Powers T. & Loyka J., 2010, str. 65-79).

Na percepciju potrošača utiču svi elementi marketing miksa, ali kako će se adaptirati promotivna strategija može u velikoj meri zavisiti od kulture koja određuje koliko intenzivno populacija reaguje na znakove, simbole, logo kompanije i boje (Agastyaraju A. & Mahato M., 2012, str. 79-83). S obzirom na to da su neophodna velika ulaganja u promenu tj. adaptaciju proizvoda, kompanije se više koncentrišu na promociju i kreiranje brenda sa prepoznatljivom vrstom odeće i obuće. Promocija je element marketing miksa koji potrošači percipiraju kao najvidljiviji u odnosu na ostale elemente (Kotabe M. & Helsen K., 2007). Uzevši u obzir fleksibilnost promocije, ovom elementu kompanije posvećuju veliku pažnju.

Konkretne mere adaptacije ponude moraju biti bazirane na informacijama dobijenim iz skupa istraživanja i analiza. Pomenuta istraživanja i analize obuhvataju analizu karakteristika tržišta, karakteristika proizvoda i karakteristika kompanije (Jovanović A., 2012, str. 13-19).

Optimizacija samog procesa adaptacije ponude vrši se primenom koncepta projektnog menadžmenta u toku trajanja celokupnog procesa. Primena pomenutog koncepta može dati značajne uštede u vremenu i troškovima i stvoriti konkurentsku prednost neophodnu da ponuda dopre do ciljne grupe potrošača (Voss M., 2012, str. 567-581). Svrha primene projektnog menadžmenta je da se ceo proces adaptacije ponude posmatra u vidu projekta. Glavni zadaci na projektu su da se osmisli kanal komunikacije između kompanije i potrošača koji omogućava da kompanija blagovremeno odgovori na njihove potrebe i želje. Ova komunikacija daje smernice kompanijama na koji način treba da se unaprede postojeći proizvodi i kako da se prilagodi struktura ponude. Kompleksnost ovog segmenta poslovanja kompanije proističe iz direktne uslovljenosti i saradnje više sektora tj. projektnog upravljanja, posebno svih aktivnosti marketinga (Massey G., 2012, str. 268-274). Vremenska odrednica je od presudnog značaja ako se analizira isplativost i validnost primene koncepta projektnog menadžmenta u adaptaciji ponude.

## 2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Za potrebe pisanja ovog rada podaci su prikupljeni putem on-line ankete. Obradom rezultata ankete dobijeni su željeni kvantitativni i kvalitativni podaci.

TABELA 1: Struktura i rezultati ankete

I OPŠTE INFORMACIJE		III SPECIFIČNE INFORMACIJE	
<b>1. Pol</b>		<b>9. Spoljašnje uređenje i vizualni identitet objekta je na visokom nivou?</b>	
Muški	51%	(1 - Veoma se ne slažem ... 5 - Veoma se slažem)	3,53
Ženski	49%	<b>10. „Terranova“ posluje društveno odgovorno (npr. stipendije, stručne prakse i/ili unapređenje lokalne zajednice)?</b>	
<b>2. Kojoj starosnoj grupi pripadate?</b>		(1 - Veoma se ne slažem ... 5 - Veoma se slažem)	3,03
15-18	13%	<b>11. Cene artikala u „Terranova“ radnjama prilagođene životnom standardu u Republici Srbiji?</b>	
19-21	21%	(1 - Veoma se ne slažem ... 5 - Veoma se slažem)	3,14
23-27	29%	<b>12. „Terranova“ radnje se nalaze na ekskluzivnim lokacijama?</b>	
28-32	24%	(1 - Veoma se ne slažem ... 5 - Veoma se slažem)	4,41
33-36	9%	<b>13. Koju muziku pretežno slušate?</b>	
Ostalo	4%	MTV	35%
<b>3. Stručna sprema</b>		Turbo folk (GRAND)	37%
Osnovna škola	6%	Tehno	15%
Srednja škola	58%	Rok	12%
Viša škola	7%	Ostala	1%
Visoka škola	29%	<b>14. Ocenite sledeće atribute proizvoda pri kupovini.</b>	
<b>4. Visina mesečnih prihoda</b>		1 (Potpuno mi je nevažno), 2, 3, 4, 5 (Potpuno mi je važno)	
do 20.000 din	2%	Udobnost:	4,6
20.001 – 40.000	73%	Dizajn:	4,5
40.001 – 60.000	22%	Lakoća održavanja:	4
preko 60.000	1%	Da dugo traje:	4
Ne želim da odgovorim	1%	Sastav materijala:	3,9
<b>4a. Da li ste u radnom odnosu?</b>		Marka:	3,3
Da	50%	Zemlja porekla:	2,8
Ne	50%	<b>15. Ocenama od 1 do 5 ocenite sledeće kategorije</b>	
<b>II EKONOMSKI DEO</b>		(1 – Veoma loše, 2 - Loše, 3 - Neutralno, 4 - Dobro, 5 - Odlično)	
<b>5. Da li ste do sada kupovali u radnjama „Terranova“</b>		Atmosfera u objektima:	3,62
Da	88%	Jezička prilagođenost	
Ne	12%	websajta i deklaracija	3,61
<b>6. Ukoliko je odgovor na pitanje broj 5. negativan, navedite razloge: _____</b>		srpskom jeziku:	
<b>7. Koliko novca u proseku trošite prilikom kupovine u radnjama „Terranova“</b>		Ljubaznost osoblja:	3,51
do 1.000 RSD	6%	Prilagođenost ponude	
od 1.001 do 2.000 RSD	46%	proizvoda lokalnom tržištu:	3,43
od 2.001 do 5.000 RSD	31%	Kvalitet/ pouzdanost	
preko 5.000 RSD	6%	proizvoda:	2,77
ne kupujem	12%	<b>16. Vaš komentar - ideja: Nije bilo značajnih ideja tj. komentara.</b>	
<b>8. Koju vrstu proizvoda kupujete?</b>			
Majica	77%		
Šorc	14%		
Košulja	37%		
Džemper/duks	25%		
Pantalone/farmerice	29%		
Obuća	9%		
Naočare/ogrlice/dodaci	27%		

Ova činjenica implicira da je dobijene podatke moguće dalje interpretirati i obraditi radi generisanja informacija i ostvarenja cilja istraživanja ovog rada.

Kao izvori za dobijanje podataka u istraživanju su korišćeni sekundarni izvori: dostupna domaća i inostrana literatura kao i Internet izvori. Na osnovu svega analiziranog kreiran je on line upitnik kao instrument primarnog marketing istraživanja. Izabran je on line upitnik, jer su ispitanici starosti od 15 do 36 godina pretežno populacija koja provodi dosta vremena na Internetu.

## 2.1 Upitnik

Kreiran je online upitnik koji sadrži opšti, posebni i specifični deo. Ideja za definisanje sadržine upitnika bazirana je na radu Makienko-a i Bernard-a (Makienko I., & Bernard E., 2012, str. 139-145), gde su pružene osnovne smernice i uputstva u vezi definisanja adekvatnih pitanja u upitniku. Opšti deo upitnika sadrži pitanja pomoću kojih se određuju pol, starost, stručna sprema i mesečni prihodi ispitanika. Opšti deo ukupno sadrži 5 pitanja sa ponuđenim odgovorima. Odgovori su dati egzaktno ili vidu intervala kako bi se definisao manji broj grupa ispitanika koji pripadaju zadatim intervalima. Posebni deo upitnika odnosi se na ispitivanje kupovine odeće i obuće, prosečne vrednosti pojedinačnih kupovina i vrste robe koja se kupuje u radnjama „Terranova“. Ovaj deo upitnika sadrži 4 pitanja sa ponuđenim odgovorima. Specifični deo upitnika odnosi se na ispitivanje stavova potrošača u vezi gradiranja važnosti atributa proizvoda, izgleda maloprodajnog objekta i osoblja, ispitivanja društvene odgovornosti kompanije, prilagođenosti cena kupovnoj moći i lokacije objekata. Pomenuti deo upitnika je sastavljen od 7 zatvorenih pitanja sa ponuđenim odgovorima od kojih su neki u vidu Likertove skale (1= veoma se ne slažem ... 5= veoma se slažem) i jednog otvorenog pitanja u kome ispitanik može da izrazi svoj komentar ili mišljenje, ukoliko je važno za obrađenu temu, a nije obuhvaćeno unapred definisanim pitanjima.

## 2.2 Uzorkovanje

Ciljani ispitanici su osobe od 15 do 36 godina starosti koji žive u urbanim sredinama na teritoriji Srbije. Za potrebe ovog rada obavljeno je istraživanje putem *online* ankete koja je upućena ispitanicima iz cele Srbije, a koji odgovaraju unapred definisanim karakteristikama. Radi određivanja adekvatne veličine i postizanja stepena pouzdanosti uzorka od 95%, ko-

rišćene su preporuke Malhotra-e, priznatog autora u ispitivanju tržišta (Malhotra N.K., 2007). Prema ovim preporukama definisan je stratifikovan uzorak od 250 ispitanika. Nakon analize podataka odbačeno je 50 upitnika, tako da je analiza urađena za uzorak od 200 ispitanika. Ograničenja u ovom istraživanju odnose se na činjenicu da nisu svi korisnici prisutni on-line, tako da se u budućem periodu planira dodatno istraživanje i na terenu.

Za potrebe istraživanja ovog rada, sproveden je *online* upitnik slanjem istog na personalizovane i grupe elektronske adrese. Sprovedeno je i istraživanje na terenu kako bi se adekvatno pokrio uzorak ispitanika. Kao baza ispitanika upotrebljene su grupe elektronske adrese omladinskih i studentskih organizacija koje okupljaju ciljnu grupu ispitanika. Studentske organizacije (AIESEC Srbija, ESTIEM Srbija) okupljaju osobe starosti između 19 i 27 godina starosti, dok omladinske organizacije (Rotarakt, Omladina JAZAS-a, JCI, Otvoreni klub) okupljaju širu starosnu grupu koja odgovara fokus populaciji kompanije „Terranova“ od 15 do 36 godina starosti. Anketa je sprovedena u septembru mesecu 2012. godine. Starosna populacija od 28 do 36 godina primarno je obuhvaćena anketiranjem na terenu.

## 2.3 Obrada rezultata istraživanja

Nakon isteka predviđenog perioda za sprovođenje istraživanja i prikupljanja dovoljnog broja popunjenih upitnika, dobijeni rezultati su dalje procesuirani korišćenjem softvera. Kao softver za obradu upotrebljen je Excel 2010. U tabeli 1 navedena su konkretna pitanja iz ankete, te se može steći bolji uvid u samu strukturu pitanja.

U nastavku rada biće analizirani rezultati istraživanja radi ostvarenja cilja istraživanja. Rezultati su obrađivani korišćenjem opšte poznatih metoda u marketingu. U donošenju zaključaka rezultati ankete biće potpomognuti i podacima iz finansijskih izveštaja, podacima o konkurenciji i informacijama dostupnim u relevantnoj literaturi.

## 3. ADAPTACIJA PONUDE U KOMPANIJI TEDDY S.P.A.

### 3.1. O adaptaciji ponude

Promene u marketing miksu se, pre svega, odnose na promene cene, promocije i distribucije, a zatim i na promene samog proizvoda. Adaptacija proizvoda izaziva velike troškove i podrazumeva veću težnju ka

**TABELA 2:** Faktori koji utiču na adaptaciju ponude

Karakteristike tržišta	Karakteristike proizvoda	Karakteristike kompanije
Zakonodavstvo	Funkcije i atributi	Profitabilnost
Necarinske barijere u zemlji	Trajnost i kvalitet	Troškovi adaptacije ponude
Karakteristike/preferencije potrošača	Načini upotrebe	Resursi dostupni kompaniji
Vrednost konkretnog tržišta	Pakovanje	Politika kompanije
Nivo ekonomskog razvoja zemlje	Brend	Iskustvo na lokalnom tržištu
Konkurencija	Garancija i servis proizvoda	
Klima	Životni ciklus proizvoda	
Model ponašanja potrošača	Zemlja porekla proizvoda	

**IZVOR:** Jovanović A., 2012, str. 13-15

standardizaciji, dok cena, promocija i distribucija više odražavaju težnju ka adaptaciji. Kao posledica toga elementi marketing miksa podležu različitom stepenu adaptacije, te ih ponekad treba odvojeno adaptirati. Neophodno je utvrditi optimalni nivo adaptacije kako bi se u adekvatnoj meri odgovorilo na potrebe potrošača, a istovremeno troškovi adaptacije održali na prihvatljivom nivou.

Ulaskom na inostrano tržište, kompanija, pre svega, mora da izvrši adaptaciju i standardizaciju postojećeg marketing miksa. U stvarnosti gotovo da nema slučajeva u kojima je marketing miksa *čisto* adaptiran ili standardizovan, već se radi o kombinaciji ove dve suprotnosti. O ovome se govori u sledećem navodu „Savremena marketinška literatura sve više naglašava potrebu za kompromisnim rešenjem, dok se potpuna standardizacija ili adaptacija posmatraju kao dva ekstrema između kojih se nalaze njihove različite moguće kombinacije.“ (Ognjanov G., 2009, str. 22)

Najvažnija odluka koju menadžeri moraju da donešu jeste davanje odgovora na naredno pitanje: *u kom stepenu treba prilagoditi marketing miksa tj. ponudu?*

Da bi se obavila adaptacija ponude neophodno je identifikovati faktore koji utiču na donošenje odluke o adaptaciji. U tabeli 2 dati su faktori koji utiču na adaptaciju ponude u 3 grupe.

TEDDY S.p.A. je internacionalna kompanija sa sedištem u Italiji, koja posluje u 36 zemalja Evrope, a u Srbiji trenutno ima 10 maloprodajnih objekata u svim većim gradovima. Kompanija je poznata po svom brendu „Terranova“ i na tržištu Srbije se ime ove kompanije i njenog brenda mogu smatrati sinonimima. Dominantni model poslovanja je franšiza.

### 3.2. Analiza tržišne pozicije

Roba koju „Terranova“ nudi namenjena je urbanim potrošačima koji žive u gradovima ili u neposrednoj

blizini gradova i starosne su dobi između 15 i 36 godina. Na tržištu odeće i obuće, kompanija je veoma prepoznatljiva i cenovno je konkurentna sa robom srednjeg kvaliteta. Na osnovu dostupnih podataka u zvaničnim finansijskim izveštajima, kompanija je u 2011. godini ostvarila 1 milijardu dinara prihoda od prodaje, što je svrstava u prvih deset kompanija u Srbiji. Ispred nje se nalaze sledeće kompanije: „Đak“ (1,4 milijardi), „N Sport“ (1,8 milijardi), „Mona“ (2,2 milijardi), „Adidas“ (4 milijarde) i tržišnog lidera „Delta sport“ (7,6 milijardi). Prema procenjenoj ukupnoj vrednosti tržišta odeće i obuće u Srbiji, koja iznosi oko 75,6 milijardi dinara (oko 638 miliona evra po kursu od 118,5 dinara), Terranova ima tržišno učešće od 1.4% (agencija za privredne registre, 2012). Vrednost tržišta je procenjena na osnovu obavljene analize tržišta i podataka dostupnih u Republičkom zavodu za statistiku. Očekivani porast tržišnog učešća je sa sadašnjih 1,5% na 2% do 2,3% do kraja 2013 godine.

Analiza konkurencije zahteva kategorizaciju iste kako bi se omogućio planski i strateški pristup. Konkurencija je podeljena na domaću i međunarodnu. Glavni domaći konkurenti su „Mona“, „Đak“ i „MontoBene“. Glavni međunarodni konkurent je kompanija „NewYorker“. „NewYorker“ je odabran za benčmar-king analizu, zbog neospornosti sličnosti ponude i ciljne populacije sa kompanijom „Terranova“. Konkurenti „Mona“, „Đak“ i „MontoBene“ su odabrani na bazi obima prodaje koju ostvaruju, dužine prisustva na tržištu i pozicije koju zauzimaju na tržištu odeće i obuće u Srbiji. Sve pomenute kompanije imale su u 2011. godini prihod od prodaje između 1,4 i 2,2 milijarde dinara na tržištu Srbije. Kompanije „Mona“, „Đak“ i „MontoBene“ su domaće kompanije koje posluju od 20 do 22 godine na tržištu Srbije što je slično poslovanju kompanije „Terranova“ koja je prisutna već 21 godinu na našem tržištu.

**TABELA 3:** Benčmark TEDDY S.p.A. i NewYorker GmbH

<b>“Terranova” vs “NewYorker”</b>		
	<b>Terranova</b>	<b>NewYorker</b>
Broj radnji u Srbiji:	10;	16;
Ukupan broj zemalja u kojima posluje:	36;	32;
Pojavljivanja u medijima:	retko;	ne;
Društveno odgovorne aktivnosti:	ne;	ne;
Ciljne starosne grupe:	16-35;	12-39;
Stil:	urbani;	urbani;
Brendovi koji se prodaju:	terranova;	newyorker, smog, denim...
Lokacija radnji:	centar grada, šoping centri, pešačke zone;	centar grada, šoping centri, pešačke zone;
Racio cena-kvalitet:	nizak;	nizak;
Poslovni model:	franšiza;	sopstveni biznis;
Viralni/gerila marketing:	nema/nema;	delimično/nema;
Zemlja porekla:	Rimini, Italija	Braunschweig, Nemačka

**IZVOR:** Terranova, 2012; Agencija za privredne registre, 2012.

Na tržištu postoji još konkurenata, koji oni nisu uzeti u razmatranje. U pitanju su: Promod (namenjen samo za žensku populaciju), Zara (prisutna je samo sa 4 prodajna objekta u Beogradu i Novom sadu), Pimkie (nedostupni podaci i slabo prisustvo na domaćem tržištu), Afrodite Mode Collection (mali obim prodaje koji je u 2011. godini iznosio svega 130 miliona dinara), Benetton (inostrani konkurent koji posluje pod povoljnijim uslovima, jer je pokrenuo sopstvenu proizvodnju u Srbiji i time omogućio sebi značajnu konkurentsku prednost kroz veoma povoljan aranžman sa lokalnom administracijom) i Nicola's (mali obim prodaje, u 2011. godini iznosio 276 miliona dinara i posluje u samo 5 prodajnih objekata u Srbiji). Iz navedenih razloga pomenuti konkurenti nisu uzeti u obzir prilikom vršenja ovog istraživanja.

NewYorker je kompanija sa sedištem u Nemačkoj koja posluje u 32 zemlje Evrope, a na tržištu Srbije je prisutna od 2006. godine. Prva radnja je otvorena 2007. godine, a trenutno u Srbiji posluje 16 radnji u 13 većih gradova Srbije. Na ovog konkurenta treba obratiti pažnju, jer je odeća i obuća koju prodaju veoma slična sa onom koja se nudi u „Terranova“ radnjama, a samim tim je i namenjena veoma sličnoj populaciji. Takođe, broj maloprodajnih objekata na tržištu Srbije je veći za 60%, što može predstavljati ozbiljnu pretnju za nestabilnu poziciju brenda Terranova na lokalnom tržištu. Iz navedenih razloga urađena je benčmarking analiza upravo sa ovom kompanijom za tržište Srbije (NewYorker GmbH, 2012).

Na osnovu benčmarking analize prikazane u tabeli br. 3, može se zaključiti da kompanija TEDDY S.p.A. ima manju konkurentsku snagu na lokalnom tržištu. Šansa za ojačanje pozicije nalazi se u činjenici da franšizni model poslovanja omogućava brzo širenje prodajne mreže, a time bi se povećala i prisutnost brenda Terranova na tržištu Srbije.

### 3.3. Istraživanje i vrednost tržišta

U tabeli br. 4, prikazani su iznosi prosečnih plata u tri glavna regiona Srbije.

**TABELA 4:** Prosečna mesečna zarada po regionima u Srbiji

<b>Region</b>	<b>Prosečna mesečna zarada</b>
Srbija	341 €
Vojvodina	331 €
Beograd	427 €
Južna Srbija	291 €

**IZVOR:** Republički zavod za statistiku, 2012

U tabeli br. 5, prikazani su podaci o prihodima domaćinstava u Srbiji po regionima, kao i prosečnim mesečnim izdacima budžeta domaćinstva za odeću i obuću. Takođe, prikazani podaci o ukupnim izdacima domaćinstava za odeću i obuću po regionu i na nivou zemlje. Treba naglasiti da su ove cifre bazirane na informacijama dostupnim na sajtu Republičkog zavoda za statistiku i iskustvenim procenama autora rada.

**TABELA 5:** Prosečan mesečni izdatak domaćinstva za odeću i obuću (OiO)

Kategorija	Srbija	Beograd	Vojvodina	Južna Srbija
Ukupni mesečni prihodi domaćinstva	439 €	488 €	456 €	407 €
Prosečni mesečni izdaci domaćinstva za ličnu potrošnju	417 €	486 €	468 €	355 €
% izdatak za OiO	5,00%	3,50%	6,2%	3,92%
Prosečan mesečni izdatak domaćinstva za OiO	20,96 €	17,18 €	28,86 €	18,24 €
Broj domaćinstava	2.536.714	575.107	704.232	1.257.375
<b>Ukupna godišnja potrošnja za OiO</b>	<b>638.095.957 €</b>	<b>118.573.960 €</b>	<b>243.896.045 €</b>	<b>275.285.544 €</b>

**IZVOR:** Republički zavod za statistiku, 2012

U tabeli br. 6, prikazanoj ispod, nalaze se podaci o starosnoj grupi stanovništva od 15 do 36 godina, koja je podeljena u 3 kategorije: zaposleni, nezaposleni i neaktivni.

**TABELA 6:** Ciljna populacija po starosnim grupama i zaposlenosti

Starosna grupa 15 - 36 godina	Ukupno	Ukupna godišnja potrošnja u evrima
Zaposleni*	638.000	182.748.720 €
Nezaposleni**	359.000	58.761.120 €
Neaktivni***	751.000	122.923.680 €
<b>Ukupno</b>	<b>1.748.000</b>	<b>364.433.520 €</b>

**IZVOR:** Republički zavod za statistiku, 2012.

\* Kategorija Zaposleni obuhvata populaciju koja je završila školovanje i radi. Pretpostavka je da ova populacija troši 7% prosečne mesečne zarade na OiO

\*\* Kategorija Nezaposleni obuhvata populaciju koja je završila školovanje i još uvek nije zaposlena. Pretpostavka je da ova populacija troši 4% prosečne mesečne zarade na OiO

\*\*\* Kategorija Neaktivni obuhvata populaciju koja nije u mogućnosti da radi zbog drugih obaveza ili invaliditeta, npr: đaci, studenti, osobe sa invaliditetom. Pretpostavka je da ova populacija troši 4% prosečne mesečnih primanja domaćinstva na OiO

U tabeli br. 6 možemo videti da fokus populacija kompanije „Terranova“ iznosi oko 1.7 miliona ljudi. Međutim, u pitanju je nominalna cifra, a realna fokus populacija (uzevši u obzir stepen urbanizacije od 52%, ali i starosnu strukturu stanovništva u urbanim sredinama (Republički zavod za statistiku, 2012) iznosi između 1 i 1,2 miliona ljudi.

### 3.4. Segmentacija potrošača

Segmentacija primarno ima dva oblika: segmentacija tržišta prema potrošačima i prema grani industrije. U Srbiji, za potrebe kompanije „Terranova“, od velike je

važnosti segmentacija tržišta sa aspekta potrošača. S obzirom na to, sledeći kriterijumi će biti korišćeni kao baza za uspešno sprovođenje segmentacije potrošača: geografski, demografski, psihografski i bihejvioralni kriterijumi.

Geografski kriterijum formira teritorijalni okvir u kome projekat adaptacije ponude na lokalnom tržištu treba biti sproveden. Kao ciljno geografsko područje možemo smatrati teritoriju Srbije, sa podelom na 3 glavna regiona tj. Vojvodina, Beograd i Južna Srbija.

Segmentacija prema demografskom kriterijumu je nešto kompleksnija. Ovaj kriterijum obuhvata varijable kao što su starost, pol, obrazovanje i mesečna primanja. Rezultati ankete pokazuju da je čak 97% onih koji kupuju u radnjama „Terranova“ starosti između 19 i 32 godine. Uzevši u obzir ciljnu populaciju kompanije od 15 do 36 godina starosti, možemo formirati 3 glavne starosne podgrupe: od 15 do 18, od 19 do 32 i od 33 do 36 godina. Ostale starosne podgrupe se mogu smatrati manje relevantnim za ovo istraživanje.

Prema polu možemo zaključiti da je ciljna grupa kompanije „Terranova“ prilično ujednačena, ali treba naglasiti da veći deo kupovina ostvaruje ženski deo populacije, što dokazuje i veće učešće robe namenjene ženama u „Terranova“ radnjama tj. 70% prema 30% u korist robe namenjene ženama.

Ako sagledamo obrazovanje kod potrošača na tržištu Srbije, dolazimo do zaključka da se tu tržište može podeliti na đake, studente, visoko obrazovane i ostale.

Sa aspekta prosečnih mesečnih primanja izdvojile su se dve grupe potrošača sa najvećim učešćem u ciljnoj populaciji potrošača i treća sa manjim učešćem. Prva grupa ima primanja od 20001 do 40000 (72%), druga od 40001 do 60000 dinara (23%), a treću grupu, zbog manjeg učešća, čine ostali (5%).

Psihografski kriterijum prevashodno se odnosi na vrednosti, želje, stavove i najvažnije, životni stil individualnog kupca. Ovaj kriterijum se može sma-

TABELA 7: Profil potrošača u „Terranova“ radnjama po psihografskom kriterijumu

Vrsta muzike	MTV	Turbofolk (GRAND)	Tehno	Rok	Ostalo
13. Koju muziku pretežno slušate?	35%	37%	15%	12%	1%
5. Da li ste do sada kupovali u radnjama "Terranova"?	74%	28%	48%	39%	50%

trati jednim od najvažnijih, jer određuje kvalitativne karakteristike potrošačkih grupa koje su teže za sistematizaciju i zbog toga će mu biti posvećeno više pažnje. Suštinski govoreći, ono što razlikuje kompaniju „Terranova“ od konkurentskih kompanija je životni stil koji promovise, a koji se, u velikoj meri, vezuje za muziku. Ovde je moguće vešto iskoristiti muziku kao odraz stavova, želja i životnog stila potrošača i na osnovu toga definisati različite segmente tržišta. Muzika, takođe, u velikoj meri odražava stil oblačenja. Ovu podelu potvrđuje i olakšava činjenica da se žanrovi muzike uglavnom emituju iz manje grupe izvora, čime se stiče utisak o većoj homogenosti date grupe potrošača. Mi ćemo ovom prilikom navesti podelu prema žanru muzike i glavne izvore emitovanja.

Moguće je sagledati četiri glavne grupe potrošača na osnovu toga koju muziku preferiraju tj. MTV muzika (MTV), Turbo folk (Grand production), Tehno (Underground klubovi - bez prateće podrške na televiziji) i Rock and Roll (Rock barovi - bez prateće podrške na televiziji).

Na osnovu analize odgovora koje su ispitanici dali na pitanje br. 6 u anketi: „Ukoliko ne kupujete u Terranova radnjama, navedite glavni razlog.“ došlo se do informacija koje su prikazane u nastavku teksta o segmentaciji po psihografskom kriterijumu. U tabeli br. 7 prikazana su relevantna pitanja iz ankete i dobijeni rezultati.

Slušaoci „MTV muzike“ su glavni potrošači u „Terranova“ radnjama i ova jedinstvena tržišna niša odražava širi trend rastućeg interesovanja za ono što se može nazvati „zapadnjački stil života“. U pitanju je stil života koji obuhvata opušten urbani stil oblačenja, sa uopštenim, a ipak prepoznatljivim sportskim obeležjima. Takođe, ovaj životni stil je jako podržan činjenicom da mlađa populacija u Srbiji u velikoj meri ima interesovanja za savremenu pop muziku koja se emituje na televizijskim kanalima kao što je „MTV“ (koji ima najveći kulturološki uticaj na mlade).

Pratioci „turbo folk muzike“ su u manjoj meri zainteresovani za ponudu u „Terranova“ radnjama, jer se ne uklapa sa njihovim stilom oblačenja. Oni mahom ne preferiraju opušteni i/ili sportski stil oblačenja. Ovde se neguje životni stil koji gotovo da nema

preklapanja sa tzv. „zapadnjačkim stilom života“. Ova populacija nije od interesa za kompaniju, jer bi zadovoljenje potreba ove populacije zahtevalo jak „rebranding“ i pokretanje nove linije proizvoda odeće i obuće.

Slušaoci „tehno muzike“ su u manjoj meri zainteresovani za robu u „Terranova“ radnjama, ali više nego grupa koja preferira Turbo folk. Potrošači iz ove grupe preferiraju opušteniji stil života i oblačenja. Uglavnom se radi o populaciji koja ne posvećuje posebnu pažnju oblačenju.

Populacija koja preferira „rok muziku“ postoji u manjem broju u odnosu na ostalu populaciju i za ovu populaciju postoji interesantna roba u „Terranova“ radnjama, tako da je delimično pokrivena i to pre svega odevnim dodacima, a ne odećom ili obućom. Ispitanici koji su odgovorili da pretežno slušaju rok muziku su na pitanje br. 8 „Koju vrstu proizvoda najčešće kupujete?“ odgovorili u 78% slučajeva da kupuju „Naočare/ogrlice/dodatke“. Razlog tome je što je roba u „Terranova“ radnjama uglavnom moderna, a životni stil ove populacije to ne pronalazi kao interesantno.

Treba naglasiti da populaciju nije moguće striktno svrstati u ove segmente i da postoje mešanja i preklapanja segmenata koja mogu iskriviti sliku o ciljnoj grupi potrošača.

**Bihevioralni kriterijum** obuhvata varijable kao što su cenovna osetljivost, vernost brendu i očekivane koristi od strane potrošača.

Ako uzmemo u razmatranje cenovnu osetljivost, moguće je napraviti podelu na cenovno fleksibilne, delimično fleksibilne i nefleksibilne potrošače. Cenovno fleksibilna populacija je ona koja više ceni estetiku nego troškovnu racionalnost. Ova populacija bi trebalo da ima veća primanja od drugih grupa. Delimično cenovno fleksibilna populacija posvećuje pažnju fizičkom izgledu, u smislu odeće i obuće. Međutim, to uključuje i troškovnu svesnost, što znači da će ova populacija podneti manja povećanja cene, a ostati verna brendu uz očekivanje da će u bližoj budućnosti doći do unapređenja neke koristi za potrošača. Cenovno nefleksibilna populacija je veoma troškovno svesna i kupuje gde je jeftinije, bez obzira na brend.

**Brend** koji kompanija TEDDY S.p.A. poseduje je brend „Terranova“. Radi se o brendu koji je veoma

poznat na tržištu Srbije i izaziva pozitivne asocijacije kod potrošača. Međutim, TEDDY S.p.A. nudi u svojim radnjama samo jedan brend, tako da je po ovom kriterijumu nije opravdana segmentacija potrošača.

Očekivane koristi su nešto što kupac neosporno želi da dobije u što većoj meri, po što nižoj ceni. Takođe, treba imati u vidu da je kupovna moć prosečnog potrošača u Srbiji prilično niska. Prema rezultatima ankete, veliki procenat ispitanika troši manje od 2000 dinara pri pojedinačnoj kupovini. Kompanija „TEDDY S.p.A.“ bi trebalo da posveti pažnju ovoj grupi potrošača i da za njih kreira adekvatnu ponudu u vidu ponude robe koja košta do 2000 din. Takođe, kompanija može da iskoristi cenovnu fleksibilnost i uvede ponudu da za npr. 2300 dinara potrošač dobije 2 vezana odevna predmeta.

### 3.5. Određivanje ciljnih grupa

Prema geografskom kriterijumu moguće je zaključiti da najveće učešće ima populacija koja živi u gradovima ili u blizini gradova, jer se „Terranova“ radnje nalaze u urbanim zonama. Moguće je izvršiti podelu teritorije na 3 regiona tj. Vojvodinu, Beograd i Južnu Srbiju. Ovde treba naglasiti da bi kompanija trebalo da usmeri svoje napore najviše ka Vojvodini, jer su istraživanja pokazala da se najviše sredstava troši na odeću i obuću upravo u ovom regionu.

Prema demografskom kriterijumu, može se videti iz rezultata ankete da oko 95% kupaca u „Terranova“ radnjama čini starosna grupa od 19 do 32 godine. Potrebe ove grupe su u dobroj meri zadovoljene i za dalju penetraciju ove starosne grupe troškovi marketinga bi bili progresivni. Kompanija „Terranova“ bi trebalo da se usmeri na zadržavanje postojećih potrošača i da pokuša da dopre do populacije mlađe od 19 godina, prevashodno srednjoškolaca. Na ovaj način bi

se proširila starosna grupa kupaca uz brži rast prihoda od prodaje od rasta troškova marketinga.

Takođe, rezultati ankete pokazuju da ako je zaposlen, prosečan srpski „Terranova“ kupac ima prosečna mesečna primanja između 20001 i 40000 dinara. S obzirom na to da je čak polovina ispitanika nezaposlena, kompanija treba da se trudi da ih privuče pomoću niskih cena, takmičenja i interaktivne komunikacije, jer se radi o populaciji koja uglavnom raspolaže viškom slobodnog vremena. Kompanija, takođe, treba da se usmeri na populaciju sa primanjima većim od 40000 dinara.

Prema rezultatima ankete vezanim za psihografske varijable, može se zaključiti da je ciljna populacija ona koja preferira „zapadnjački stil života“ i sluša MTV muziku, što se u potpunosti poklapa sa ciljnom populacijom koja je već definisana u kompaniji.

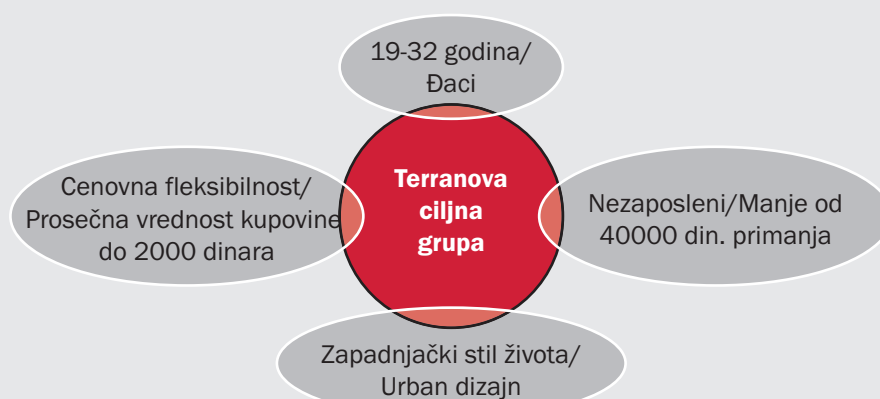
Rezultati ankete koji se odnose na bihevioralni kriterijum pokazuju da „Terranova“ treba da nastoji da privuče kupce koji su cenovno fleksibilni. Ovo bi konsolidovalo poziciju kompanije na lokalnom tržištu, a neophodno je i da se održi kvalitet usluge čime će se povećati stopa ponovljenih kupovina. Kompanija bi trebalo da radi na promociji svojih brendova pomoću cenovne strategije, a uz manje učešće ostalih elemenata marketing miksa.

Radi lakšeg sagledavanja, na grafiku br. 1 sumarno su prikazane odlike potrošača ka kojima kompanija „Terranova“ treba da usmeri svoje napore.

## ZAKLJUČAK

Adaptacija ponude se na bazi informacija dobijenih ovim istraživanjem pokazala kao bitan element poslovanja koji može doneti značajnu konkurentsku prednost na lokalnom tržištu. Takođe se može zaključiti

**GRAFIK 1:** Profil ciljnog potrošača kompanije Terranova



da adekvatno sprovođenje adaptacije ponude zahteva veoma dobro poznavanje lokalnog tržišta, a samim tim i značajna ulaganja u sticanje neophodnog znanja.

Analizom podataka dobijenih istraživanjem može se zaključiti da kompanija „Terranova“ ima nedovoljno adaptiranu ponudu na tržištu Srbije. Takođe, ova ponuda odražava „Zapadnjački stil života“ uz akcenat na motive i simbole koji potiču iz Sjedinjenih Američkih Država. Promocija kompanije se zasniva na ekskluzivnosti lokacije prodajnih objekata koji se nalaze u centrima gradova, tržnim centrima i pešačkim zonama. Promotivne aktivnosti kompanije su neprimetne u medijima i lokalnoj zajednici što kompaniju još uvek čini stranom lokalnim potrošačima. Iz navedenih razloga treba usmeriti napore na pomenute promotivne aktivnosti i drugačiju selekciju proizvoda u ponudi, kako bi ona odgovarala široj lokalnoj populaciji. Kompanija na tržištu ima nekoliko ozbiljnih konkurenata, sa više iskustva i jačom prodajnom mrežom, koji bi mogli ozbiljno da ugroze poziciju kompanije na tržištu Srbije.

Na osnovu istraživanja utvrđeno je da koncept projektnog menadžmenta nema adekvatnu primenu u oblasti adaptacije ponude u kompaniji „Terranova“. Radi rešenja ovog problema preporučuje se podizanje svesti o potrebi primene projektnog menadžmenta u kompaniji, kao i intenzivna edukacija zaposlenih na ovu temu.

Kompanija „Terranova“, na osnovu istraženih pokazatelja, ima veliki prostor za širenje svog poslovanja na teritoriji Srbije, kao i veliki broj mogućnosti za unapređenje svog marketing miksa i usluga prema ciljnoj grupi.

### Zahvalnost

Drugi autor je podržan od strane projekta Osnovnih istraživanja evidencioni broj 179081, koji finansira Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije.

### Reference:

1. Agastyaraju, A., Mahato, M., (2012), *Adaptation of Controllable Variables in the Marketing Mix in Relation to Local Culture - A Case Study of Volvo Cars India Limited*, Master teza, Karlstad Business School, Karlstad, Švedska.
2. Agencija za privredne registre, [www.apr.gov.rs/](http://www.apr.gov.rs/), Pristupljeno: 09.10.2012. god.
3. Arsić S, Mihić M, Obradović V, (2011), „Upravljanje ljudskim resursima u program menadžmentu“, *Tehnika – Menadžment*, 61(5), Savez inženjera i tehničara, str. 838-843
4. Christa, H., (2010), *Grundwissen Sozio-Marketing*, VS VERLAG, str. 140-274, Wiesbaden.
5. Gudmundsson, J., Morin, P., Smid, M., (2011), „Algorithms for Marketing-Mix Optimization“, *Algorithmica*, Vol. 60, Issue 4, str. 1004-1016
6. *Importance of Price*, <http://www.knowthis.com/principles-of-marketing-tutorials/pricing-decisions/importance-of-price/>, Pristupljeno: 8.1.2013. god.
7. Jovanović, A. (2012), Master teza: Projekat adaptacije ponude na lokalnom tržištu, Fakultet Organizacionih nauka, Beograd.
8. Kotabe, M. & Helsen, K., (2007), *Global Cultural Environment and Buying Behavior*, <http://ebookbrowse.com/chapter-4-global-cultural-environment-and-buying-behavior-pdf-d419569850>, Prsitupljeno: 9.1.2013
9. Makienko, I., Bernard, E., (2012), „Teaching applied value of marketing research: A questionnaire design project“, *The International Journal of Management Education*, Vol. 10, Issue 2, str. 139-145.
10. Malhotra, N. K. (2007). *Marketing Research (5th edition)*. New Jersey: Prentice Hall.
11. Marković M, Mihić M, (2012), „Contribution to convention industry development using a multi-project management concept“, *XIII International Symposium: Innovative Management & Business Performance*, SYMORG 2012, Zlatibor, Conference Proceedings, str.1540-1548.
12. Massey, G., (2012), „All quiet on the Western front? Empirical evidence on the „War“ between Marketing Managers and Sales Managers“, *Australasian Marketing Journal*, Vol. 20, Issue 4, str. 268-274.
13. Oficijelni sajt kompanije Newyorker, [www.newyorker.de](http://www.newyorker.de), pristupljeno: 10.11.2012. god.
14. Oficijelni sajt Terranova, [www.terranovalstyle.com](http://www.terranovalstyle.com), Pristupljeno: 04.11.2012. god
15. Ognjanov, G., (2009), „Marketinške komunikacije u uslovima krize“, *Marketing*, Vol.40, Issue 2, str. 22.
16. Pompe, H., (2013), „Warum die klassischen 4 P im Marketing-Mix für Best Ager zwar wichtig, aber nicht entscheidend sind“, *Marktmacht 50plus*, str. 121-168, Springer Gabler, Wiesbaden.

17. Powers, T., Loyka, J., (2010), „Adaptation of Marketing Mix Elements in International Markets“, *Journal of Global Marketing*, Vol. 23, Issue 1, str. 65–79.
18. Republički zavod za statistiku, <http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/>, Pristupljeno: 10.10.2012. god.
19. Voss, M., (2012), „Impact of customer integration on project portfolio management and its success - Developing a conceptual framework“, *International Journal of Project Management*, Vol. 30, Issue 5, , str. 567–581

## Abstract:

### Offer Alternation at Local Market – Case Study Terranova Serbia

Aleksandar Jovanović, Marko Mihić i  
Vesna Damnjanović

Primary goal of the contemporary companies imposes monitoring of customer needs and appropriate responses to them, in order to achieve a significant competitive advantage in terms of profit growth and increased market share. In this sense, it can be concluded that the adaptation of supply accordingly to consumer needs presents a very significant component of increased competitiveness and overall business performance. This is achieved through adjustment of offered goods, by taking care of the consumers' needs and the efficient circulation of information from local vendors who are in direct contact with customers and senior decision making management levels. In this paper, authors analyze offer adjustment to the local market on the example of TEDDY S.p.A., at Serbian market, identify im-

portance and role of project management in defining what the organization offers, and analyze project management of offer adjustment. Through selected case study, example of process of defining new company offer in accordance with the characteristics of the local market is presented as well as its impact on profitability growth. Furthermore, the role of offer adjustment in creating the market position of the organization is presented as well as the necessity of implementing such a project in time of expressed differences in the needs of consumers in different local markets.

**Key words:** Project, offer adjustment, Terranova, local market, Serbia

#### Kontakt:

**Aleksandar Jovanović, MSc**

Project manager, IBM, Henryka Dąbrowskiego, Katowice, Poland  
aleksandar.jo.rs@gmail.com

**Dr Marko Mihić**, docent

Fakultet organizacionih nauka Univerziteta u Beogradu  
Jove Ilića 154, Beograd  
mihicm@fon.bg.ac.rs

**prof. dr Vesna Damnjanovic**, vanredni profesor

Fakultet organizacionih nauka Univerziteta u Beogradu  
Jove Ilića 154, Beograd  
damvesna@fon.bg.ac.rs



# UPUTSTVO ZA AUTORE/INSTRUCTIONS TO AUTHORS

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

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

Priprema teksta mora biti u skladu sa sledećim uputstvom:

- Autorski radovi ne treba da budu kraći od 30.000 karaktera, odnosno 10 strana A4 formata, pisani kratkim i jasnim rečenicama sa uredno razdvojenim tabelama i rezimeima na srpskom i engleskom jeziku. Koristiti pojedinačni prored i font Times New Roman, veličine karaktera 11 i sve marginae od 1 inča (2,54 cm).
- Autori treba da pošalju tri kopije rada na srpskom ili engleskom jeziku i CD na kome je rad snimljen. Preporučuje se korišćenje laserskog štampača. Štampana verzija rada mora biti čitka. Rad treba da bude pripremljen kao jedan dokument (koji sadrži tekstualni deo, fusnote, reference, grafike i tabele) u MS Word (doc) ili Rich Text Format (rtf) formatu. Grafikoni, šematski prikazi i ostale ilustracije moraju biti posebno snimljene na disk kao posebna dokumenta (uz navođenje izvora) u WMF, TIFF, PCX, JPG; GIF formatu u rezoluciji od 300 dpi.
- Prva strana treba da sadrži sledeće informacije, centrirane (jednake leva i desna i gornja i donja margina): naslov rada, ime i prezime autora (bez navedene titule). Ime i adresa institucije iz koje autor dolazi takođe treba da budu navedeni. Na prvoj strani treba da se nalazi i abstrakt rada.
- Radovi se objavljuju na srpskom ili engleskom jeziku sa obavezanim (obrnutim) rezimeom. Abstrakt (rezime) ne bi trebalo da sadrži više od 200 reči.
- Osnovni naslov rada mora biti kratak i jasan, po mogućstvu sa više podnaslova, u zavisnosti od dužine i profila rada, odnosno problema koji se obrađuje. Forma naslova: centriran, boldiran; svi podnaslovi treba da budu standardno formatirani i pozicionirani uz levu marginu.
- Svaki prilog mora imati kratak uvod na početku rada u kome je objašnjena suština i orijentacija priloga.
- Tabele i ilustracije treba da budu numerisane (1,2,3...) sa linijskim poredom i smeštene u sam tekst. Navedene margine

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

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

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

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

(2,54 cm sa sve 4 strane) treba da ostanu prazne. Sve tabele i ilustracije moraju biti pregledne. Kada se pominju u tekstu, neophodno je da se navode po brojevima. Tabele i ilustracije mogu biti u EPS, PDF, WMF formatu ili jednostavno nacrtani u Wordu ili Excelu.

- Fusnote i ostale napomene treba da budu prikazane na dnu svake strane, a ne na kraju rada. Potrebno je da fusnote budu numerisane.
- Lista referenci treba da bude data po abecednom redu prezimena autora. Direktni citati treba da budu navedeni pod znacima navoda. Reference u tekstu navoditi na sledeći način: (Maričić B., 2008, str.11), a pri navođenju referenci na listi na kraju rada, koristiti sledeći stil:

#### **Knjige:**

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

#### **Članci u časopisima:**

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

#### **Radovi u zbornicima sa konferencija:**

Dianoux, C., Linhart, Z. and Kettnerova, J. (2007), Impact of Nudity in Advertisements: Comparison of the First Results form Spain, France and the Czech Republic. *Proceedings of the 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](http://www.sam.sdu.dk/~amo/ppt/capit4.pdf), pristupljeno: 4.11. 2009.

Objavlivanjem teksta autorska prava prelaze na izdavača.

Prilozi napisani na srpskom ili engleskom jeziku treba da u elektronskoj formi budu poslani na adresu: [redakcija@sema.rs](mailto:redakcija@sema.rs).

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

#### **Books:**

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

#### **Articles in Journals:**

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

#### **Articles in Conference Proceedings:**

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

#### **Internet sources:**

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

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

All papers written either in English or in Serbian should be forwarded to [redakcija@sema.rs](mailto:redakcija@sema.rs).

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

Poštovani,

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

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

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

Uredništvo

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

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

Početna > **Prijava**

### Prijava

Korisničko ime

Lozinka

Zapamti moje korisničko ime i lozinku

**Prijava**

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

» Zaboravili ste lozinku?

- b) Na stranici za registraciju:

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

Profil

Jezik obrasca **Srpski**  Ukoliko želite da unesete

Korisničko ime\*

---

Profil

Jezik obrasca **English**  Ukoliko želite da unesete

Korisničko ime\*

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

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

Registruj se kao

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

Autor: Možete prijavljivati priloge za ovaj časopis.

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

**Registracija** **Poništi**

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

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

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

### Prijava

Korisničko ime

Lozinka

Zapamti moje korisničko ime i lozinku

**Prijava**

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

**Korisnik**

Prijavljeni ste kao...

Moji časopisi

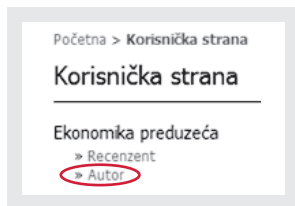
**Moj profil**

**Odjava**

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

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

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



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

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

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

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

1.korak Započnite s prijavom priloga

---

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

---

Rubrika časopisa

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

Rubrika\*

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

#### Uslovi za predaju priloga \*

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

- Prijavljeni prilog ne sme biti prethodno objavljan
- Naslovi, sažeci (do 200 reči) i ključne reči dati su na dva jezika (a) srpskom i (b) engleskom, or rasprostranjeno koristi u određenoj oblasti nauke
- Rad treba da bude pripremljen kao jedan dokument (koji sadrži tekstualni deo, fusnote, rtf format (rtf) formatu
- Osnovni naslov rada mora biti kratak i jasan, po mogućstvu sa više podnaslova, u zavisnosti od dužine. 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 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: (Maričić B., 2008, str. 11)

Pri navođenju referenci koristiti sledeći format:

Knjige:

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

Članci u časopisima:

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

Radovi u zbornicima sa konferencija:

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

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

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

#### Knjige:

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

#### Članci u časopisima:

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

#### Radovi u zbornicima sa konferencija:

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

#### Internet izvori:

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

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

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

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

2.korak Unesite metapodatke priloga

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

Jezik metapodataka Srpski

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

2.korak Unesite metapodatke priloga

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

Jezik metapodataka English

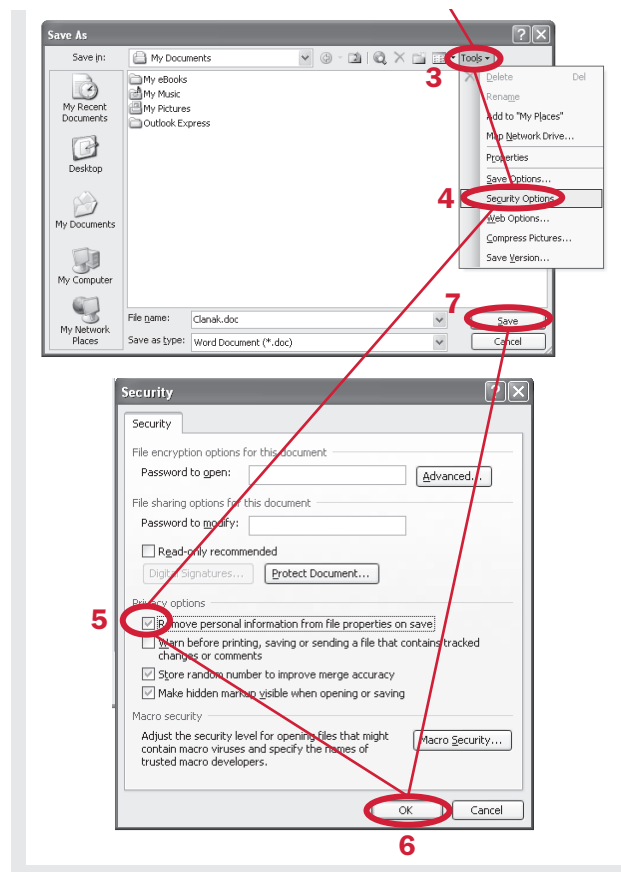
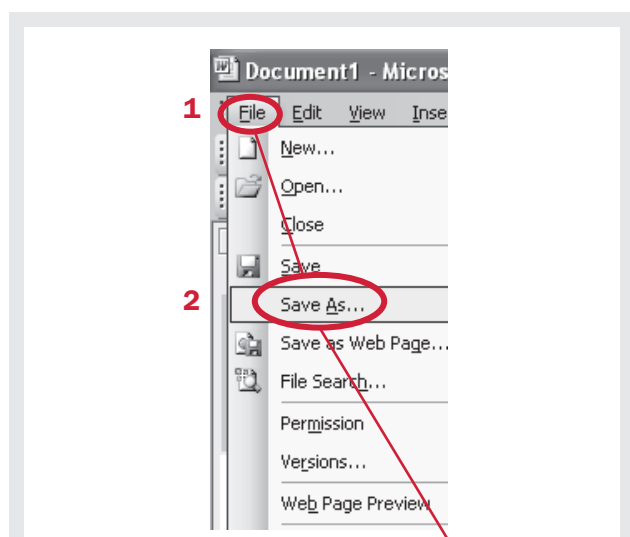
- Pređite na sledeći korak pritiskom na dugme u dnu **Sačuvaj i nastavi**

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

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

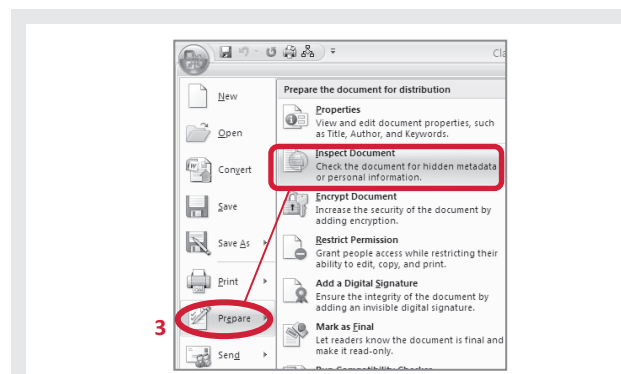
► Za verzije Word zaključno sa 2003:

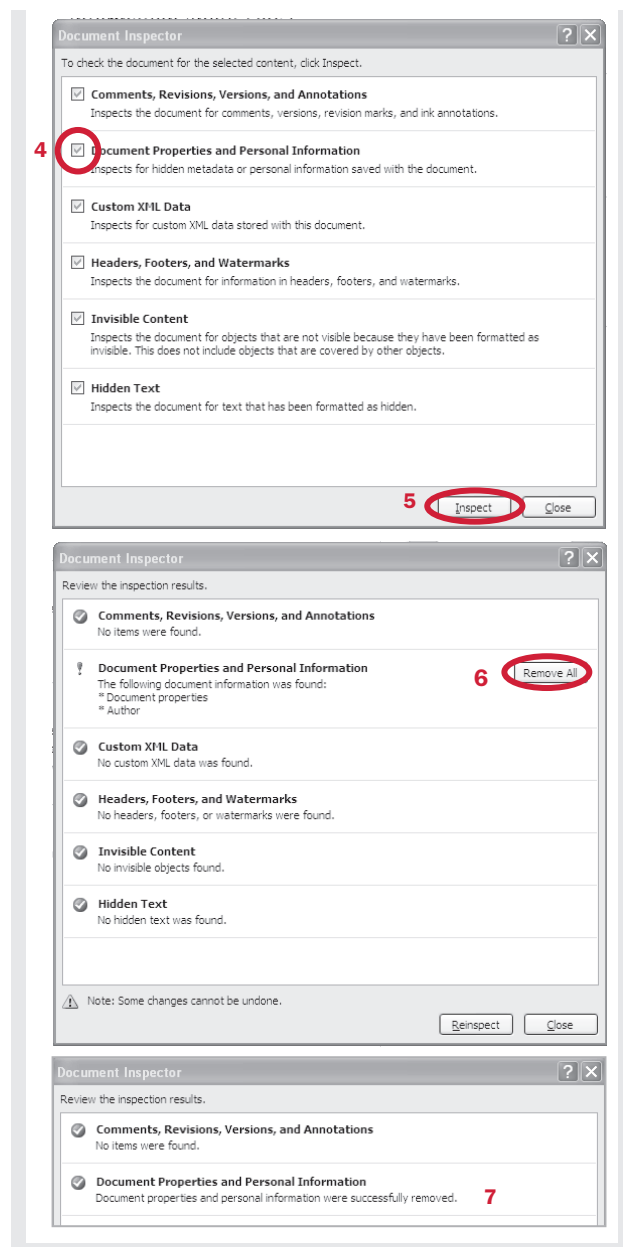
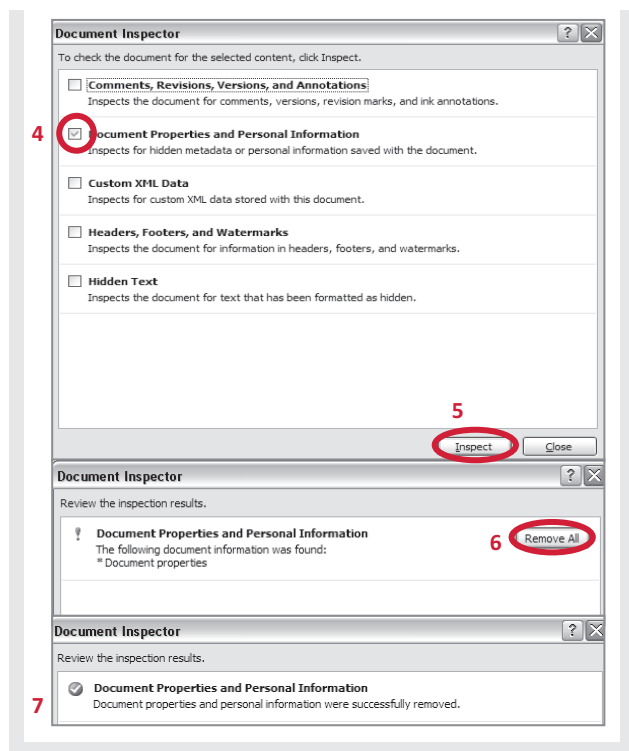
File > Save As > Tools > Security > Remove personal information from file on save > OK > Save



► Za verziju Word2007:

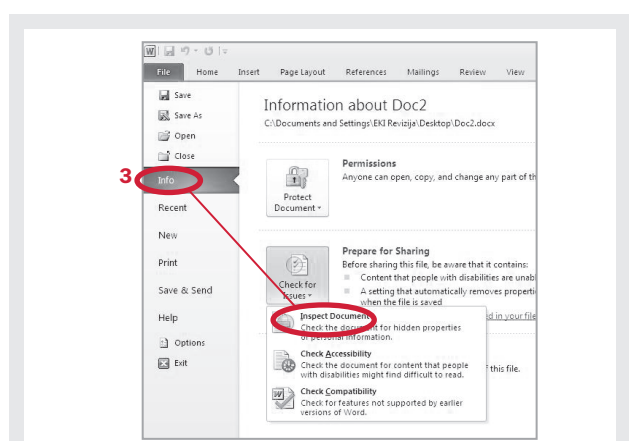
- Kliknite na **Office button** u gornjem levom uglu prozora
- Izaberite opciju **Prepare**, a zatim opciju **Inspect Document**
- Označite **Document Properties and Personal Information**
- Kliknite na dugme **Inspect**
- Kliknite na dugme **Remove All**
- Program će potvrditi brisanje ličnih podataka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





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

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



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

Browse...

Pošalji datoteku

Sačuvaj i nastavi

Poništi

### 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

Browse...

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

Dovrši prijavu priloga Poništi

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

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

### 5.korak Potvrdite prijavljivanje priloga

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

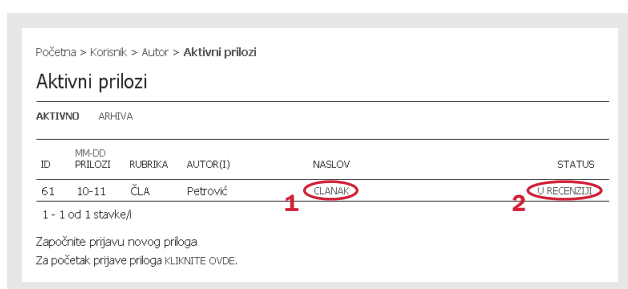
- Klikom na dugme **Dovrši prijavu priloga** završavate postupak i Vaš rad je tog momenta predat Uredništvu.

### 4. POSTUPAK NAKON PREDAJE PRILOGA

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

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

- Promena imejl adrese, putem koje će Vas sistem obavještavati Vašem prilogu, moguća je pod opcijom **Moj profil**
- Osim putem obavještenja elektronskom poštom, u svakom trenutku prijavi 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-

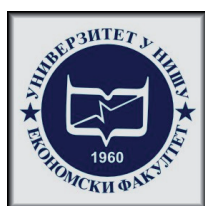
menite jezik metapodatka pri vrhu stranice. KR na engleskom jeziku koje ste prethodno konačno odabrali sada su Vam date u levoj koloni tabele, da bi u desnoj upisali njihove prevođe.



## Korporativni članovi SeMA-e



UNIVERZITET U KRAGUJEVCU  
EKONOMSKI FAKULTET



Univerzitet u Novom Sadu  
Ekonomski Subotica  
fakultet



EDUCONS  
UNIVERSITY



MaxNova  
creative



DIZAJN*ramo*

PRIPREMA*mo*

ŠTAMPAMO

POVEZUJEMO

FILMUJEMO

UVOZIMO

SERVISRAMO

OSVAJAMO



[www.cugura.rs](http://www.cugura.rs)



Zvanična publikacija SeMA / Official publication of SeMA

[www.sema.rs](http://www.sema.rs)