

UNIVERZITET SINGIDUNUM

Brend kao faktor konkurentnosti na primeru izvoza pića iz Srbije

Doktorska disertacija

Mentor

Prof. Dr. Milorad Unković

Kandidat

Mr.ecc. Vladimir P. Matović

Jun 2010. godine

Sadržaj

APSTRAKT	5
APSTRACT	6
REČ AUTORA	7
UVOD.....	10
1. POJAM I DEFINICIJA BREND.....	12
2. TEORIJSKI PRISTUPI I ASPEKTI	19
3. PROCES NASTAJANJA BREND SA NAJBOLJIM PRIMERIMA IZ SVETA – Case Study	22
3.1. Kreiranje brenda	24
3.1.1. Naziv brenda.....	24
3.1.2. Brend logo	26
3.1.3. Brend dizajn.....	28
3.1.4. Ličnost brenda	29
3.1.5. Glas brenda	30
3.1.6. Poruka brenda	31
3.2. Najbolji primeri iz sveta – Case Study	32
3.2.1. Coca-Cola.....	32
3.2.2. IBM.....	34
3.2.3. Microsoft	36
3.2.4. General electrics	38
3.2.5. Nokia	39
3.2.6. Mcdonald's.....	40
3.2.7. Google	41
3.2.8. Toyota	42
3.2.9. Intel	42
3.2.10. Disney.....	43
3.2.11. Apple	44
3.2.12. Shell.....	45

3.2.13.	Xerox	46
3.2.14.	BMW	47
3.2.15.	Nike	48
3.2.16.	Wal – Mart.....	49
3.3.	Svetski poznati brendovi u industriji pića	50
3.3.1.	Žestoka alkoholna pića.....	50
3.3.2.	Vino	55
3.3.3.	Pivo	59
3.3.4.	Bezalkoholna pića	61
3.3.5.	Voda.....	63
4.	ZNAČAJ BREND ZA KONKURENTNOST.....	65
4.1.	Teorija i praksa konkurentnosti.....	66
4.2.	Uticaj brenda na tržišnu poziciju i konkurentnost izvoza	71
4.3.	Brendovi i tržišna vrednost preduzeća	79
5.	MENADŽMENT – LIDERSTVO I BREND OVI	88
6.	RAČUNOVODSTVENI ASPEKTI BRENDIRANJA	100
6.1.	Prihodi i troškovi.....	105
6.2.	Imovinski i vrednosni aspekt	109
7.	BREND OVI SRBIJE – PRAKTIČNI PRIMERI	118
8.	BREND OVI U INDUSTRIJI PIĆA U SRBIJI	129
8.1.	Prirodne i gazirane vode	129
8.2.	Piva i sokovi	132
8.3.	Vina.....	151
8.4.	Alkoholna pića	157
9.	PERSPEKTIVA BREND OVA U SRBIJI	167
9.1.	Najveće šanse Srbije u stvaranju brenda pića.....	176
10.	KRIVULJA IZVOZA PIĆA IZ SRBIJE I UTICAJ BREND OVA NA KONKURENTNOST IZVOZA	194

11.	ANALIZA KUMULATIVNE KONKURENTNOSTI PROIZVODNJE PIĆA U SRBIJI U ODNOSU NA ZEMLJE CEFT-A SPORAZUMA.....	196
11.1.	Analiza kumulativne konkurentnosti nacionalnih ekonomija u proizvodnji pića zemalja CEFTA	201
11.2.	Analiza potencijala branše proizvodnje pića na primeru zemalja CEFTA	204
12.	ZAKLJUČAK	207
13.	LITERATURA	211

APSTRAKT

Tema „*Brend kao faktor konkurentnosti na primeru izvoza pića iz Srbije*“ nastala je kao rezultat dugogodišnjeg istraživanja oblasti brenda kao jednog od najvažnijih necenovnih faktora konkurentnosti. Pojam, značaj i uloga brenda u Srbiji nije do sada dovoljno istražena niti se primena brendinga nalazi na željenom nivou.

U periodu globalizacije i otvaranja Srbije prema zemljama u okruženju domaći proizvođači suočili su se sa prodorom jakih svetski poznatih brendova koji su preuzeli deo njihovog tržišnog učešća. Imajući u vidu neophodnost postizanja potrebnog nivoa konkurentnosti u cilju zadržavanja postojećeg tržišnog učešća i formiranja adekvatne ponude za prodor na inostrana tržišta domaći proizvođači moraju primeniti adekvatan marketinški pristup koji u fokusu mora imati brend kao osnovno sredstvo konkurentne borbe i diferencijacije.

Gledano sa aspekta samog preduzeća, domaći proizvođači koji u svom proizvodnom portfoliju imaju proizvode koji ispunjavaju uslove da se nazovu brendom, stoji činjenica da njihovi brendovi kao najvažniji deo nematerijalne aktive nisu adekvatno obuhvaćeni finansijskim izveštajima te se u skladu sa prethodnim uglavnom vrši poistovećivanje sa goodwill-om. Ovakva nepreciznost u izveštavanju pre svega leži u činjenici da goodwill koji mora biti praćen transakcijom nije pozicija koja na adekvatan način može da tretira vrednost nematerijalne aktive pre svega usled činjenice da nematerijalna aktiva može a i ne mora da bude odvojiva od preduzeća. S tim u vezi, finansijsko izveštavanje domaćih proizvođača bilo bi u mnogome realnije i na taj način u saglasnosti sa metodologijom finansijskog izveštavanja preduzeća koja ulaze u domen strane direktne konkurencije čime bi se transparentnost u poslovanju mogla usmeriti na postizanje veće atraktivnosti domaćih subjekata i logično ka raznim vrstama merdžera, akvizicija, zajedničkih ulaganja, pristupu strateškim alijansama ili u krajnjoj liniji preuzimanju.

Gledano sa aspekta potencijala domaćih proizvođača isti najviše šanse za uspeh imaju u onim oblastima za koje Srbija ima najbolje potencijale i/ili najdužu tradiciju u proizvodnji. Oblast poljoprivrede upravo predstavlja adekvatnu osnovu za profilisanje cele grane u cilju povećanja konkurentnosti nacionalne ekonomije.

Međutim, težište domaćih proizvođača osim primarne proizvodnje i prerade treba usmeriti ka proizvodima većeg stepena obrade i dodate vrednosti po kojima bi cela nacionalna ekonomija bila prepoznatljiva. Finalni proizvodi iz domena proizvodnje pića, i to voda, sokova, piva, alkoholnih i bezalkoholnih pića, kao i vina ispunjavaju sve napred navedene preduslove. U skladu sa prethodnim, najveću pažnju u budućem periodu proizvođači iz pomenutih oblasti treba da usmere na povećanje konkurentnosti njihovih proizvoda u cilju kreiranja novih brendova i unapređenja postojećih.

APSTRACT

The topic *"Brand as a factor in competitiveness at the example of export of beverages from Serbia"* is a result of a long-time research in the field of brand as one of the most important nonprice factors of competitiveness. The idea, significance, and role of brand in Serbia has not been sufficiently researched neither has it been implemented to the required level.

In the period of globalization and opening of Serbia towards the neighbouring countries, when the local producers are faced with penetration of strong worldwide known brands, which have taken a part of their market share, and the development of adequate offer for penetration into international markets, the local producers have to implement adequate marketing approach which has to be focused on brand as a basic means of competition and differentiation.

It is a fact that, from the aspect of the company itself, local producers who have in their portfolio the products which the term brand can be assigned to, their brands, as the most important part of the assets, have not been adequately included in the financial statements and, pursuant to the above stated, it is mainly identified as a goodwill. Such imprecision in reporting is, first of all, due to the fact that goodwill, which is to be followed by a transaction, is not an item which can take the value of intangible assets into consideration, mostly due to the fact that the intangible assets can, but do not have to be separable from the company. Accordingly, local producers' financial reporting would be much more realistic and, thus, in accordance with the methodology of financial reporting of the companies which are placed within the domain of direct international competition that could contribute to directing transparency in operations towards higher attractiveness of local entities and, logically, towards various types of merger, acquisitions, joint ventures, joining strategic alliances or, in the last instance, takeover.

From the aspect of the local producers' potential, their best chances lie in the field in which Serbia has best potentials and/or the longest tradition in production. The field of agriculture represents adequate base for profiling of the entire branch aimed at the increase of competitiveness of the national economy. The local producers' market, however, should, apart from being directed towards primary production and processing, be directed towards the products at the higher degree of processing and added value, which would make the entire national economy identifiable. Final products in the field of beverage production such as water, juices, beer, alcoholic and non-alcoholic drinks as well as wines fulfil all the above stated preconditions. Further to the above, the producers in the above stated fields should, in future, pay most attention to the increase of the competitiveness of their products in order to create new brands and improve the existing ones.

REČ AUTORA

Imajući u vidu period koji je za nama, **zadnjih 10 godina 20. veka** u dugom nizu godina odumiranja srpske ekonomije, nećemo mnogo pogrešiti ako načelno damo ocenu da je privreda Srbije bila na umoru. S početka prošlog veka srpska privreda bila je jednako jaka kao i balkanske i mediteranske zemlje poput Španije i Portugalije da bi u 1999. godini društveni proizvod bio niži od istog ostvarenog u Mađarskoj, Rumuniji i Bugarskoj. Iste godine DP per capita bio je devet odnosno pet puta manji od istog pokazatelja ostvarenog u Španiji odnosno Portugaliji. Srbija je na pragu 21. veka ostvarila DP koji je za oko 72% bio niži od DP koji su ostvarile Srbija i Crna Gora 1990. Godine. Plate u 1999. Godini bile su za 88% niže u odnosu na 1990. Godinu.

Privreda koja je bila zatvorena u odnosu na okruženje sa dominantnim elementima centralno-planskog upravljanja, uvećane potrebe Države prouzrokovane ratnim dešavanjima, kao i trgovinski deficit i najveća hiperinflacija zabeležena u novije vreme obeležile su 90-te godine prošlog veka i doprinele odumiranju performansi domaće ekonomije. U to vreme, svet se razvijao po prosečnoj godišnjoj stopi od 3% dok su ekonomije uspešnih zemalja u tranziciji rasle za oko 5% godišnje što je dovelo do toga su za 10 godina pomenute dve grupe zemalja povećale svoje bogatstvo za oko 30%. Srbija je nasuprot prethodno pomenutim išla u suprotnom pravcu i tako postala po proceni Economist Intelligence Unit-a najsiromašnija u Evropi.

Veći deo privrede bio je u sivim tokovima, raspad bivše SFRJ i sankcije dodato su gurnule srpsku ekonomiju u duboku krizu koja se nije na adekvatan način suprotstavila daljem propadanju. Dominantna društvena svojina i prisustvo monopola sa jedne strane i gušenje privatnog preduzetništva i odsustvo konkurencije sa druge strane, administrativno određivanje cena i odsustvo organizovanog legalnog tržišta deviza, radne snage i ostalih dobara samo su neki od pokazatelja neadekvatne ekonomske politike.

U recesiju smo ušli sredinom 1998. godine u kojoj je, u drugom polugodištu, industrijska proizvodnja nastavila da pada za 4%, dok je pad u prvom kvartalu 1999. godine iznosio 10%. U to vreme bili smo daleko od finansijskih inovacija, slobodne konkurencije, liberalizacije i dominacije privatnog sektora. Devedesetih godina dvadesetog veka Srbija je funkcionisala po prevaziđenom ideološkom modelu, sa vrlo izraženom polarizacijom i razvijenom korupcijom.

Danas, deset godina kasnije, **u prvoj dekadi 21. veka** sagledavajući ukupnu ekonomsku situaciju Srbije, ne može se reći da nije došlo do značajnih pomaka. Srbija je krenula put ekonomskog oporavka i evro integracija.

Polazna osnova izgledala je otprilike ovako:

- inflacija je iznosila oko 120% pri čemu je oko 80% cena bilo pod administrativnom kontrolom,
- prosečna plata iznosila je oko 60 maraka,
- na snazi je bilo oko 276 različitih nameta i poreza,
- javna preduzeća bila su u kolapsu, elektro-energetski sistem bio je razoren, bankarski sektor potpuno urušen,
- ekonomski razvoj temeljio se na načelima ekonomskog patriotizma oslanjajući se na sopstvene snage i samoizolaciju.

Danas je ekonomska situacija u Srbiji daleko bolja. Brojne strane kompanije vide svoju šansu na ovom tržištu, uspostavljen je moderan finansijski sistem, stvaraju se nove slobode od vizne liberalizacije do trgovinskog sporazuma sa zemljama Evropske unije. Međutim, ekonomski oporavak mogao je i morao biti brži. Da je privreda Srbije u periodu od 1990. do 2000. godine rasla po stopi od 3% godišnje kao što je rastao ostatak svetske ekonomije, njen BDP bi porastao sa oko 26,5 na 41 milijardu dolara. Umesto toga, BDP Srbije je 2000. godine pao na svega 11 milijardi dolara. Da bi stigla zemlje s kojima je deceniju ranije bila na približnom nivou narednih 20 godina trebalo je da raste po 10% godišnje. Prvih 10 godina 21. veka to nije uspela.

Pokrivenost uvoza izvozom trenutno iznosi oko 55% pre svega usled većeg smanjenja uvoza od izvoza, pri čemu stoji napomena da je poželjno da pomenuta pokrivenost uvoza izvozom bude oko 80% imajući u vidu održivost platnog bilansa.

Međutim, baziranjem zaključaka i ocenom performansi domaće ekonomije isključivo na osnovu sagledavanja ostvarenog BDP-a može dovesti do jednostranosti usled zanemarivanja činjenice da je ekonomska situacija toliko kompleksna da se teško može sažeti u jedan indikator pa makar to bio i BDP. Osnovna zamerka BDP-u je ta što isti ne pokazuje način na koji utiče na životni standard pojedinaca, ne ukazuje na razliku između nametnutog i održivog rasta domicilne ekonomije i ne upozorava na uticaj inflacije.

Na kraju ali ne i po značaju, opadajući prinosi utiču na povećanje tražnje za određenim proizvodima i uslugama što predstavlja osnovni razlog uspeha određenih preduzeća i u periodu recesije. Ovo se prvenstveno odnosi na proizvode i usluge čija potražnja nije toliko osetljiva na ekonomske fluktuacije kao što su proizvodi iz grupe hrane i lekova.

U vezi sa svim prethodno navedenim, analiza makroekonomskih pokazatelja i generičkih veličina na nivou svetske i nacionalne ekonomije može da pruži uvid u pravac kretanja istih i da konstatuje uspešnost ili odsustvo uspeha u sprovođenju korektivnih mera, ali ne daje dovoljno precizne smernice u cilju prevazilaženja postojeće situacije.

Osvrćući se na period koji je za nama, izvlačeći zaključke na osnovu utvrđenih propusta i na toj osnovi kreirati kurs kojim će se nacionalna ekonomija kretati u narednom periodu u modernim uslovima poslovanja koje karakteriše turbulentnost, isto nije dovoljno.

Složenost svetske ekonomije a samim tim i nacionalnih ekonomija i opšte prisutni trendovi globalizacije, internacionalizacije, povećane konkurencije i sofisticiranosti tražnje, ubrzan tehnološki razvoj, turbulentnost u svim segmentima poslovanja, umesto reaktivnog nameću potrebu za proaktivnim stavom.

Uspešnost prilagođavanja promenama u velikoj meri zavisi od anticipacije istih na svim segmentima. Otvorenost prema promenama i blagovremeno sprovođenje korektivnih mera omogućava korišćenje istih kao šansi.

Ukoliko prihvatimo prethodne stavove, na makroekonomske pokazatelje možemo gledati kao na posledicu i rezultat ukupne uspešnosti svih segmenata privrede i preduzeća koja u njoj učestvuju.

Gledano na mikro planu, preduzeća moraju poboljšati svoju konkurentnost i pozicioniranost kako na domaćem tako i na svetskom tržištu kako bi zauzela bolju tržišnu poziciju i poboljšala svoje performanse. U modernim uslovima poslovanja jedan od najznačajnijih faktora koji doprinose uspešnom pozicioniranju kompanije na tržišti i u svesti potrošača predstavlja **Brend**.

Razvojem i uspešnim vođenjem Brendova, od nivoa proizvoda preko geografskog područja i nacionalne ekonomije, brendiranje postaje najvažniji faktor postizanja ekonomske koristi i obezbeđivanja bolje konkurentne pozicije kako na nivou branše – u slučaju konkurentskih firmi tako i na nivou nacionalnih ekonomija.

UVOD

Tema doktorske disertacije pod nazivom

“Brend kao faktor konkurentnosti na primeru izvoza pića iz Srbije”

predstavlja rezultat višegodišnjih istraživanja pojma brenda, njegove prirode, sadržine i značaja na osnovu empirijski stečenih saznanja i teoretskog poznavanja pojma valorizovanog u praksi.

Značaj brenda kao jednog od **najvažnijih necenovnih faktora** postizanja kompetitivne prednosti i jednog od najvažnijih elemenata nematerijalne aktive, svoju važnost temelji na činjenici da isti predstavlja specifičan kulturni fenomen današnjice. Bez obzira na efekat koji proizvode na percepciju šire javnosti brendovi nikoga ne ostavljaju ravnodušnim i uvek su izloženi kritičkoj debati koju karakterišu šablonski načini mišljenja, uvrežene predrasude i brzopleti zaključci.

U eri globalizacije **brending nacije** prestaje da bude stvar nacionalnog ponosa i postaje osnovno sredstvo ekonomskog opstanka. Branding kao jedan od najznačajnijih društvenih i ekonomskih fenomena savremenog doba koji je prisutan u svim institucijama u našem životu svemu daje snagu, identitet, odlučujuću ulogu i zadovoljavajuću koheziju.

Moć brendova i brandinga nastaviće da se uvećava vremenom i stoga je važno da razumemo kako možemo njima upravljati i kako ih možemo kontrolisati. Saznanje kako brendovi funkcionišu, kako se stvaraju i održavaju, zašto su neki uspešni a drugi nisu i kako oni utiču na kompanije, regione i nacije koje ih prave predstavlja izvor konkurentske prednosti i **najvažniji know-how današnjice**.

Komparativna prednost nacionalne ekonomije Srbije – **poljoprivredno prehrambena industrija** za koju postoje svi potrebni potencijali, geografski i drugi faktori, sve više dobija na značaju i to ne samo u primarnoj proizvodnji već sve više u domenu finalizacije proizvoda koji uključuju savremenu tehnologiju, veći stepen obrade i minulog rada.

Finalni prehrambeni proizvodi hrane i pića odlikovani kvalitetom, kontrolisanim poreklom i raznovrsnošću asortimana predstavljaju sve važniji potencijal ostvarivanja deviznih prihoda nacionalne ekonomije.

Uspešniji izlazak domicilnih proizvoda na strana tržišta koja odlikuje sofisticiranost tražnje, velika cenovna osetljivost, jaka konkurentnost, stroga zakonska regulativa, jake i dobro organizovane grupe i udruženja potrošača i kapitalno intenzivni formati u sferi maloprodaje kao i otvaranje nacionalne ekonomije prema tržištu EU nalažu adekvatno profilisanje

domaće ponude u cilju obezbeđivanja dalje perspektive i progresivnog razvoja pomenute delatnosti.

U skladu sa prethodnim, neophodno je adekvatno profilisati grane privrede od nacionalnog značaja i to onih sa najvećom perspektivom, kako bi iste spremno dočekale **liberalizaciju tržišta** ulaskom u EU i bez nepotrebnog diskontinuiteta nastavile povećanje tržišnog učešća i intenzivirale konkurentsku borbu sa proizvodima kompanija u branši.

Budući da domaće proizvođače očekuje sve jača konkurentska borba, važno je imati u vidu kapacitet i delotvornost postojećih faktora ostvarivanja kompetitivne prednosti i to kako cenovnih tako i necenovnih.

Brend kao jedan od necenovnih faktora ostvarivanja konkurentske prednosti koji je u savremenim uslovima poslovanja izrazito dobio na značaju nedovoljno je prisutan u portfoliju palete proizvoda sa kojim nacionalna ekonomija izlazi u svet.

Ovaj rad ima za cilj da detaljno obradi pojam brenda kao najperspektivnijeg faktora ostvarivanja konkurentske prednosti, detaljno analizira branšu proizvodnje pića u Srbiji i da oceni potencijal domaćih proizvoda iz pomenute branše konstituišući pritom na osnovu rezultata istraživanja smernice i planske aktivnosti u cilju bolje tržišne pozicioniranosti naših proizvoda i povećanja tržišnog učešća na stranim tržištima.

1. POJAM I DEFINICIJA BREND



U teoriji je prisutan veliki broj stavova vezanih za nastanak brenda. Neki autori vezuju nastanak brendova za praistoriju i vreme u kome su se pojavili pećinski crteži, pravdajući svoje pretpostavke najranijom ljudskom potrebom da obeleže svoj životni prostor, svoje alatke i ostale potrebštine, dok drugi nastanak brendova vezuju za period Egipta i hijeroglifa usled pronađenih grafičkih prikaza žigosanja stoke.

Tradicija žigosanja nastavljena je i u novijoj istoriji u Americi gde je svaki rančer imao svoj znak.

Upoređenjem žigova tj. oznaka na žigosanoj stoci kupci su mogli lako da se opredele za žig koji uliva najveće poverenje upravo zbog kvaliteta stočnog fonda poljoprivrednih proizvođača.

Izvorno, reč BREND – vuče korene od stare skandinavske reči „brandr“ u značenju „znak u vatri, žig“. U ranoj primeni, upravo je i korišćen u skladu sa prethodnim i to za žigosanje tj. obeležavanje životinja. **Američka asocijacija za marketing –AMA definiše brend kao ime, znak, simbol ili dizajn, kao i kombinaciju ovih elemenata, u cilju identifikacije proizvoda ili usluga jedne kompanije u odnosu na drugu i ostvarivanja prednosti na tržištu.**

Prvi veći iskorak u pravcu brendiranja koji je zabeležen u literaturi odnosi se na slučaj Paula Revera koji je tokom **18. veka** bio kujundžija u Americi. Rever je na svaki proizvod koji je napravio ugravirao svoje prezime. Prethodno navedeno dovelo je do uspostavljanja poverenja od strane potrošača koji su identifikovali robu potpisanu od strane Rever-a sa proizvodima koji su dobrog i konstantnog kvaliteta.

Tokom 19. i 20.-tog veka reklamne kampanje koje su vođene u cilju promocije brendova koristile su pseudonaučne izraze i šablonske forme. Prilikom reklamiranja konkurencija se nikada nije pominjala, kao informaciona osnova koristila se deklaracija proizvoda, dok je sam naziv brenda bio ispisivan velikim slovima sa mnogo belog prostora.

Kasnih 20-tih godina dvadesetog veka P&G je razvio sistem za upravljanje brendom koji je omogućavao realizaciju specijalnih marketing strategija za svaki brend. Reklamna kampanja u prvo vreme je vođena za vreme dnevnih radio serijala da bi se nastavila u kasnijem periodu i na televiziji usled sponzorisana TV serija od strane kompanije P&G.

Ostale kompanije – proizvođači sapuna i deterdženata poučeni pozitivnim iskustvima pomenute kompanije takođe su krenule u reklamnu kampanju što je dovelo do toga da se TV serije nazovu „soap opere ili sapunice“.

Do kraja 40-tih godina razvila se svest da brend nije samo maskota, krilatica ili slika odštampana na etiketi već da bi kompanija u celini mogla da dobije prepoznatljiv imidž ili „korporativnu svest“.

Fokus sa analiziranja pojedinačnih brendova i njihove suštine pomeren je na istraživanje značaja brendova za potrošače. Istraživanja su pokazala da i pored toga što brojne korporacije proizvode robu, potrošači kupuju brend.

Tokom 60-tih godina doajen advertajzinga David Ogilvy postavio je nove aspekte televizijske reklame. Novi trend u reklamiranju u najkraćem se može definisati kao „hrana u pokretu“. To je značilo da se tokom snimanja spota o hrani kamera uvek morala nalaziti u pokretu. Drugo pravilo definisano je krilaticom „počni sa vatrom“ što je uslovljavalo uzbudljiv početak spota.

Ogilvy je verovao da potrošači ne bi uvideli razliku između različitih proizvoda da nije prisutan imidž brenda. Njegova istraživanja dokumentovana su tvrdnjom da je brend imidž taj odlučujući faktor koji opredeljuje kupca za kupovinu proizvoda.

Nakon dekada recesije naki od najvećih proizvođača na svetu **80-tih godina dvadesetog veka** suočili su se sa naglim sunovratom. Predimenzionirane korporacije koje su zapošljavale preveliki broj ljudi bile su preopterećene sa više strana. Gotovo u isto vreme pojavile su se na svetskoj sceni fabrike i korporacije novog tipa i pristupa koje su se pokazale kao dostojni rivali tradicionalnim kompanijama.

Prvi predstavnici ovog novog talasa bili su Nike, Microsoft a kasnije i Tommy Hilfiger i Intel. U fokusu ovih kompanija prioritet u odnosu na proizvodnju imao je marketing. Isti su zauzeli stav da je proizvodnja robe samo sporedna aktivnost koju mogu realizovati i proizvođači po ugovoru, od kojih su mnogi locirani čak i na drugim kontinentima. Pravi posao matičnih kompanija postaje isključivo marketing.

Ova formula se pokazala kao ekstremno profitabilna. Rezultat je težnja ka što manjoj imovini i minimalan broj zaposlenih uz proizvodnju najsnažnijih imidža što je sve u suprotnosti sa dimenzijama i fokusom do tada najvećih proizvođača.

Odlučujući momenat dogodio se kada je Filip moris (Philip Morris) kupio Kraft za 12,6 mlrd \$ što je predstavljalo cenu šest puta veću od vrednosti iskazane u bilansima. U vreme realizacije transakcije razlika u vrednosti pripisana je kupovini samog imena „Kraft“. Po oceni Wall Street-a kome nije promakla činjenica da marketing i zaštitno ime kompanijama daju veću vrednost od imovine i njihovog prihoda, reklamna kampanja predstavlja mnogo više od obične strategije, i predstavlja investiciju u čvrst i snačan koncept.

Poslednjih 10-20 godina brend se koristi na samo u cilju pripisivanja osobina kvaliteta proizvoda već predstavlja oružje za buđenje emocija kupaca. Ovo predstavlja poslednju fazu istorijske tranzicije brenda i promenu percepcije kupca sa stanovišta „ovo je bolje“ na „ovo sam ja“!

Najčešće citirana definicija brenda pripada **Dejvidu A. Aakeru** koju je prihvatila i **američka marketing asocijacija**, a koja **brend** definiše kao ime, pojam, dizajn, simbol ili neku drugu karakteristiku koja identifikuje dobro ili uslugu jednog prodavca i razlikuje ga od drugih prodavaca.¹

Robna marka postaje brend onda kada je potrošači ocene kao bolju i superiorniju od ostalih prisutnih na tržištu. **Superiornost tj. prednost** ostvaruje se uglavnom na četiri osnovna načina koji su u širokoj i intenzivnoj primeni pojedinačno ili u paketu:

1. Poklanjanjem pažnje i uspostavljanjem poverenja sa potrošačima i uključivanjem stakeholdera u proces,
2. Većim učešćem na tržištu,
3. Lojalnošću, i
4. Većom cenom.

U interakciji brenda i potrošača u smislu ostvarene komunikacije kao osnove za razvoj neophodne emotivne veze, brend svojim identitetom mora izaći u susret imidžu ciljanog tržišnog segmenta.

Zadiraњem u imidž potrošača i usklađivanjem identiteta brenda u cilju izlaženja u susret željama i potrebama ciljanog tržišnog segmenta obezbeđuju se preduslovi za dalje kreiranje potreba i afiniteta ciljane grupe.

Dakle prva faza, prilagođavanja i usklađivanja sa preferencijama potrošača nije i ne može biti krajnji cilj, već samo početna faza izgradnje odnosa čija se finalizacija materijalizuje u kreiranju potreba i omogućavanju identifikacije potrošača sa identitetom brenda kako bi konzument mogao da korišćenjem proizvoda stekne osećaj veće vrednosti, pripadnosti određenoj grupi i stila života i u krajnjoj liniji sprovede u delo imidž kome teži.

Razvoj strategije brendiranja leži pre svega u:

1. Kulturi brenda (skupu vrednosti sadržanoj u brendu i organizaciji koja ga predstavlja),
2. Pozicioniranju,
3. Poslovnoj strategiji i
4. Misiji i viziji.

Na osnovu uspešno realizovane strategije razvoja brendova kreira se identitet brenda za čiju uspešnu valorizaciju na tržištu kompanija mora adekvatno sprovesti PR aktivnosti, marketinšku kampanju, promociju proizvoda i usklađivanje i optimizaciju pratećih usluga.

¹ David Aaker, Building Strong Brands, <http://www.haas.berkeley.edu>

Ovakav „step by step“ pristup omogućava stvaranje vrednosti brendova kao merljive veličine uporedive sa lojalnošću kupaca.

Brendovi se mogu **kategorisati** po vrstama, klasama i rodovima. Značaj kategorizacije leži u tome što ista može poslužiti za donošenje različitih strateških odluka u cilju ekspanzije (proširenja) brenda, za procenu potencijala uvođenja na novo tržište, za povlačenje brenda, za način komunikacije brenda sa potrošačima, za nove investicije u brend, za stvaranje različite poslovne saradnje.

Postoje brojne kategorizacije brendova koje se razlikuju po fokusu (subjekt na koji se odnosi, geografska diverzifikovanost, mogućnost dugoročne egzistencije, uloga u advertajzingu, vrednost brenda, odnos sa ostalim brendovima i kategorija pripadnosti u odnosu na lojalnost potrošača i tržišnog udela):

1. **Kategorizacija brenda prema subjektu** na koji se odnosi ukazuje da se brend može odnositi na:
 - *Organizaciju* (Kompanija – Caterpillar; Nefitna organizacija – crveni krst; Nevladina organizacija – Modus vivendi; Razne asocijacije – udruženje poslodavaca)
 - *Proizvod* (Čokolada – Milka; Automobil – Golf; Šampon – head&shoulders)
 - *Uslugu* (Šišanje – Toni&Guy Hairdressing; Softver – Windows; Uplata novca – Pro credit bank)
 - *Osobu* (Fudbal – David Beckam; Režiser – David Lynch; Slikar – Salvador Dali)
 - *Mesto* (Ostrvo – Havaji; Planina – Mont Everest; Grad – Rim)
 - *Ideju* (Zaštita životne sredine, Sigurnost u vožnji, Zdrava ishrana)
2. **Kategorizacija prema geografskoj diverzifikovanosti** počiva na činjenici da brend može biti prisutan na različitim geografskim segmentima:
 - *Lokalni*, koji su prisutni na jednom tržišnom segmentu. Ukoliko se njima pravilno upravlja mogu se proširiti na druge geografske segmente.
 - *Nacionalni*, brendovi zastupljeni su na nivou jedne države. Poznavanje domaćeg tržišta i specifičnih uslova poslovanja na istom predstavlja ključ nacionalne diverzifikovanosti brenda. Posebno grupu nacionalnih brendova čine brendovi sa geografskim poreklom kao što su ruska vodka, indijski čaj, francusko vino itd.
 - *Internacionalni*, brendovi prisutni su u više država, vrlo često susednih, koje karakterišu slična kultura i navike potrošača.

- *Globalni brendovi* poznati su i prisutni svuda u svetu dok su brendovi „bez granica“ kao podgrupa globalnih brendova jako retki i teško ih je izgraditi. Oni podrazumevaju velika novčana ulaganja i sposobnost kompanija da na pojedinim tržišnim segmentima diferenciraju svoje strategije.

Geografska diverzifikovanost ne podleže pravilu linearne progresije odnosno „step by step“ evolucije od lokalnih preko nacionalnih i internacionalnih do globalnih.

Neki brendovi odmah po uvođenju postali su globalni. Najbolji primer za prethodno navedeno predstavlja „Yahoo.com“ ili „Amazon.com“. Primer brendova koji su odmah postali globalni je i brend „Ariel“ koga je lansirao P&G specijalno za Evropsko tržište.

3. **Kategorizacija brenda prema životnom ciklusu** uvedena je od strane autora Dana Hermana koji je podelio brendove u dve osnovne grupe, kratkoročne i dugoročne.²

- *Kratkoročni brendovi* planirani su da postoje jedan određeni period na tržištu prema projektovanom životnom ciklusu posle čega se povlače, dok
- *Dugoročni brendovi* imaju dugoročnu projekciju postojanja.

Osnovni kriterijum podele ovaj autor pronalazi u činjenici da lojalnost predstavlja nestajući fenomen. Empirijski je utvrđeno da proizvodi na tržištu imaju sve kraći životni ciklus.

Po rezultatima istraživanja advertajzing agencije Leo Burnett koje je trajalo 2 godine na Američkom tržištu ispitano je 28.000 domaćinstava u vezi sa 1.251 brendom, došlo se do rezultata koji pokazuju da 60% brendova gubi svoj udeo na tržištu dok samo 15% uživa lojalnost svojih potrošača. Istraživanja koja je sam autor obavio u Izraelu ukazuju na to da potrošači vole da probaju nove proizvode kako ne bi imali osećaj da nešto propuštaju.

Postoje brojni razlozi uvođenja kratkoročnih brendova, počevši od testiranja potencijala novog proizvoda ili novog koncepta usluge do mogućnosti tehnoloških promena i razvoja novih proizvoda.

4. **Kategorizacija brenda prema ulozi u advertajzingu** uvedena je od strane autora Langmaida i Gordona 1988. Godine koji su razvrstali brendove na 9 osnovnih kategorija u zavisnosti od njihove uloge u advertajzingu.³

- *Jednostavna vrebalna asocijacija* – Schweppes,
- *Jednostavna auralna asocijacija* – Martini melodija
- *Jednostavna vizuelna asocijacija* – Crno beli Guinness

² Dan Herman Phd, Short-term brands revolutionize branding, www.brandchannel.com, November, 2002.

³ Chernatony, L., McDonald, M., Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets, Elsevier, Butterworth Heinemann, 2003.

- *Brending izumi (naprave)* – Nescafe šolja,
- *Brending simbol* – Dulux dog
- *Brending analogija* – Poznate ličnosti
- *Brending metafora* – Australianess
- *Brend ton* – Dunhill
- *Strukturalni brend* – Silk Cut

Brendovi su razvrstani od najjednostavnijeg do najkompleksnijeg. Brend menadžment bira na koji način brend komunicira sa ciljnom grupom i u zavisnosti od toga svrstava isti u neku od 9 osnovnih kategorija.

5. Kategorizacija brenda prema vrednosti leži u činjenici da dugoročna ulaganja u brend rezultiraju povećanjem ukupne vrednosti preduzeća. Najočigledniji primer prethodno navedenom je kompanija Coca Cola čija vrednost brenda iznosi 93% u odnosu na ostala ukupna obrtna sredstva:

- Coca Cola, vrednost brenda u 2003. Godini 70,45 mlrd.\$,
- Microsoft, vrednost brenda u 2003. Godini 65,17 mlrd.\$,
- IBM, vrednost brenda u 2003. Godini 51,77 mlrd.\$,
- GE, vrednost brenda u 2003. Godini 42,34 mlrd.\$,
- Intel, vrednost brenda u 2003. Godini 31,11 mlrd.\$,
- Nokia, vrednost brenda u 2003. Godini 29,44 mlrd.\$
- Disney, vrednost brenda u 2003. Godini 28,04 mlrd.\$
- McDonald's, vrednost brenda u 2003. Godini 24,70 mlrd.\$
- Marlboro, vrednost brenda u 2003. Godini 22,18 mlrd.\$
- Mercedes, vrednost brenda u 2003. Godini 21,337 mlrd.\$

6. Kategorizacija brenda prema sukobu interesa, tj. načinu na koji im se sukobljavaju interesi:

- *Konkurenti*, mogu biti direktni (BMW i Mercedes) i indirektni (Evian i Heineken),

- *Saveznici*, mogu biti prirodni (Yahoo shopping i Fedex) i strateški koji međusobnim povezivanjem smanjuju troškove istraživanja, razmenjuju tehnološki know-how npr. (Fujitsu-Siemens).
- *Nekonkurenti*, namenjeni različitim ciljnim grupama i zadovoljavaju različite potrebe kao na primer gume Michelin i farmerke Levis.

7. **Kategorizacija brenda prema lojalnosti (emocijama) potrošača u odnosu na tržišni udeo.**⁴

- *Brend u niši* (the bank of New York, KIA, Uline) – mali tržišni udeo i racionalne asocijacije,
- *Masovni brend* (Wal-Mart, Toyota) – veliki tržišni udeo i racionalne asocijacije,
- *Kulturni brend* (Krispy Kreme) – mali tržišni udeo i emocionalne asocijacije,
- *Brend ikona* (Nike, Budweiser, Coca-Cola) – veliki tržišni udeo i emocionalne asocijacije.

Prethodnoo navedenu kategorizaciju stvorila je konsultantska firma **Harvest Communications LLC iz Njujorka** po čijem mišljenju brendovi predstavljaju instrumente kulture u savremenom svetu.

Krajnji cilj brenda je da postane „ikona“ tj. da umesto racionalnog postane emocionalan i da umesto asocijacije sa koristima nudi konzumentima asocijacije na iskustvo i osećanja.

⁴ Lessons from cultural icons, How to create an iconic brand, Harvest Communication, New York, www.brandchannel.com

2. TEORIJSKI PRISTUPI I ASPEKTI



„Tajna marketinga leži u sposobnosti razumevanja onoga što pokreće potrošače i prevođenja istog u konkurentski superiorne proizvode i usluge“.⁵

Proizvodi već odavno ne ispunjavaju samo svoju funkcionalnu svrhu i nemaju samo upotrebnu vrednost, oni mnogo govore o kompanijama koje ih stvaraju i ljudima koji ih koriste, o njihovom načinu života, kulturnim karakteristikama, verovanjima i vrednostima.

Uspešni proizvodi i robne marke koji uspeju da ostvare emotivnu vezu sa potrošačima ispunjavaju jedan od uslova da postanu brend, moćno oružje u rukama stvaraoca i vlasnika, koje za razliku od oružane sile koja potčinjava narode i teritorije, osvaja srce i emocije ljudi.

Pojam brenda u teoriji se često definiše kao *jedinstven identifikujući simbol, ime ili trgovačka marka koji služi za diferenciranje proizvoda ili usluge od konkurentskih. Istovremeno predstavlja fizički ili emotivni pokretač kojim se stvara odnos između potrošača i proizvoda i/ili usluge*.⁶

Slična formulacija sa još više detalja definiše **brend** kao *ime, pojam, znak, simbol, asocijaciju, trgovačku marku ili dizajn koji služi za identifikaciju i diferencijaciju proizvoda ili usluga proizvođača ili grupe proizvođača od konkurentskih. Brend poseduje funkcionalne i emocionalne elemente koji stvaraju odnos između potrošača i proizvoda ili usluge*.⁷

Brend je *ime, znak, simbol, značenje, asocijacija, robna marka ili dizajn koji služe za identifikaciju i diferencijaciju proizvoda i usluga jedne kompanije u odnosu na drugu. Kao takav brend ima funkcionalne i emocionalne elemente koji stvaraju relaciju između potrošača i proizvoda. S tim u vezi, proizvod ili usluga mogu biti brend jedino ukoliko ostvare emocionalnu konekciju sa potrošačima*.

⁵ Profesor Kamel jedidi

⁶ www.venturerepublic.com

⁷ www.allaboutbranding.com

Detaljnijim uvidom u druge dve pomenute definicije primetno je proširenje značenja brenda kojim se naglašava odnos proizvođača proizvoda i usluga sa potrošačima. Ovu vezu najbolje opisuju **Schultz i Barnes** po kojima **brend** na tržištu u 21. veku *predstavlja više od imena, pojma, znaka, simbola ili bilo koje druge karakteristike. Po njima brend predstavlja odnos koji se stvara između konzumenta i brenda. Ovaj aspekt veći značaj ima za korisnika proizvoda nego za kompaniju jer korišćenjem brendiranog proizvoda kupac može zauzeti mesto u društvu koje želi.*⁸

Filip Kotler navodi **Aakerovu** definiciju ali i konstatuje da je brend izuzetno kompleksan simbol i da može imati i do šest različitih dimenzija značenja.⁹

Pored različitih aspekata značenja Kotler potencira i vezu između potrošača i brendova:

1. **Svojstva** – Brend stvara predrasude o određenim svojstvima. Podrazumeva skupoću, dobru izradu, kvalitet, trajnost, visok ugled, visoku prodajnu vrednost.
2. **Koristi** – Marka ne predstavlja samo kombinaciju svojstava a potrošači ne kupuju svojstva nego koristi. Svojstvo „kvalitetan“ može se prevesti u funkcionalnu korist „neću morati duže vreme da kupujem drugi proizvod“ ili „ovo je ono što želim“. Svojstvo „sup“ može se prevesti u emocionalnu korist „osećam se važan i vredan divljenja“. Svojstvo „dobro izrađen“ može se prevesti u funkcionalnu i emotivnu korist „siguran sam njegovom upotrebom“.
3. **Vrednost** – Marka govori o vrednosti proizvođača. Marketing mora otkriti koja ciljna grupa kupaca traže ponuđene vrednosti.
4. **Kultura** – Brend može predstavljati i određenu kulturu.
5. **Ličnost** – Marka može potencirati određenu osobinu, pripadnost društvenoj klasi, stilu života, određenoj grupi kojoj kupac teži.
6. **Korisnik** – Brend na neki način određuje potrošača koji kupuje ili koristi proizvod

Leslie de Chernatony i Malcolm McDonald u centar pažnje definisanja brenda stavljaju dodatnu vrednost koja najviše odgovara potrebama potrošača.¹⁰

Po njima je **uspešan brend** *proizvod, usluga, osoba ili mesto koje možemo da identifikujemo i koji su „uvećani“ na takav način da kupac ili korisnik dobijaju relevantne, jedinstvene dodatne vrednosti koje najviše zadovoljavaju njihove potrebe. Šta više, njihov uspeh rezultira mogućnošću da ove dodatne vrednosti očuvaju u odnosu na konkurenciju.*

⁸ Schultz Don E., Barnes Beth E., Strategic brand communication campaigns, Lincolnwood, 1999.

⁹ Kotler P., Upravljanje marketingom, analiza, planiranje, primena i kontrola, MATE, Zagreb, 1997.

¹⁰ Chernatony, L., McDonald, M., Creating Powerful brands in Consumer, Service and Industrial Markets, Elsevier, Butterworth Heinemann, 2003.

David F. Alessandro u prvi plan definisanja brenda stavlja sve asocijacije koje potrošači imaju o određenoj kompaniji.¹¹ Po njemu **brend** predstavlja *sve ono na šta pomisli potrošač kada čuje ime neke kompanije. Sve predstavlja način rada, kontrolu kvaliteta, odnos prema okruženju, usluge potrošačima i svaku vest koja se prenosi internetom.*

Chartered Institute of marketing brand definiše kao *skup fizičkih atributa proizvoda ili usluge zajedno sa verovanjima i očekivanjima koji ga okružuju. On je jedinstvena kombinacija kojom ime ili logo proizvoda ili usluge utiču na svest potrošača.*¹²

Na osnovu analize svih postojećih definicija brenda, moguće je utvrditi zajedničke elemente:

1. Brend predstavlja skup elemenata koji ljude asociraju na isti,
2. Brend identifikuje i diferencira različite subjekte,
3. Brend stvara jedinstven i složen odnos sa potrošačima.

Na osnovu svega prethodno navedenog, Brend možemo definisati na sledeći način. Brend predstavlja:

Skup elemenata (ime, logo, znak, simbol, crtež, dizajn...) koji identifikuju i diferenciraju

- a) **organizacije**,
- b) **proizvode**,
- c) **usluge**,
- d) **osobe**,
- e) **mesta**,
- f) **ideje** i stvaraju različite
- g) **emotivne, kulturne i racionalne asocijacije**,
- h) **verovanja i**
- i) **očekivanja potrošača**.

¹¹ David F., D'Alessandro, Brand warfare, McGraw Hill, 2001.

¹² www.cim.co.uk

3. PROCES NASTAJANJA BREND SA NAJBOLJIM PRIMERIMA IZ SVETA – Case Study

The Big Winners			
For the second straight year, Google outpaced the pack			
BRAND	2007 BRAND VALUE (\$BILLIONS)	2006 BRAND VALUE (\$BILLIONS)	CHANGE IN BRAND VALUE
GOOGLE	17.84	12.38	44%
ZARA	5.17	4.24	22
APPLE	11.04	9.13	21
NINTENDO	7.73	6.56	18
STARBUCKS	3.63	3.10	17

The Big Losers			
Motorola falls back to earth—and Ford, Gap, and Kodak keep tumbling			
BRAND	2007 BRAND VALUE (\$BILLIONS)	2006 BRAND VALUE (\$BILLIONS)	CHANGE IN BRAND VALUE
FORD	8.98	11.06	-19%
GAP	5.48	6.42	-15
KODAK	3.87	4.40	-12
PIZZA HUT	4.25	4.69	-9
MOTOROLA	4.15	4.57	-9

Brendovi shvaćeni kao uspešni proizvodi koji su svojim referencama i suštinom zaslužili da ih tako tretiramo podložni su promenama u svakom smislu, od konfekcijskih do suštinskih i radikalnih.

Prvi i najočigledniji aspekt promena koji se najlakše zapaža predstavlja vizuelni identitet, odnosno forma kojom su suštinske promene izvršene u cilju izlaženja u susret preferencijama targetiranog tržišta.

Od svih elemenata vizuelnog identiteta logu kompanije se oduvek pristupalo sa adekvatnom pažnjom. Logo ili zaštitni znak najbolje pokazuje sliku vremena kada je profilisan i oslikava način odgovora kompanije na prihvaćene zahteve tržišta a u slučaju najuspešnijih oslikava pravac i trend formiranja svesti i preferencija potrošača.

Sam proces kojim kompanije diferenciraju svoju ponudu od konkurencije predstavlja **branding**.¹³ Na tržištu na kome se može kupiti veliki broj sličnih proizvoda najvažnije je biti drugačiji.

Kreatori brendova moraju stvoriti identitet koji će se razlikovati od konkurencije i koji će privući pažnju potrošača i opravdati njihovo poverenje. U postupku brandinga učestvuje čitav tim stručnjaka od kojih najvažniju ulogu imaju marketing menadžeri, psiholozi i dizajneri.

Marketing menadžeri istražuju kakav proizvod ili uslugu potrošači očekuju, koliki je mogući udeo na tržištu i kolika bi bila optimalna cena.

Psiholozi putem anketa ili putem razgovora sa fokus grupama zaključuju šta potrošači misle o konkurenciji, zbog čega preferiraju određeni brend i koji dizajn oblika i boja smatraju pravim. Na kraju, grafički dizajneri stvaraju vizuelne elemente brenda. Ova vizuelna idejna rešenja predstavljaju se potrošačima od kojih se traži da izaberu koje im se rešenje najviše sviđa i da što detaljnije opišu razloge za svoju odluku.

¹³ Jobber, D., Principles and Practice of marketing, The McGraw-Hill Companies, London, 2004.

Na osnovu svega prethodno navedenog, **brending** može biti definisan kao proces izbora i spajanja vidljivih i nevidljivih atributa kojim se diferencira proizvod, usluga ili korporacija na atraktivan, razumljiv i sažet način.¹⁴ Uzimajući u obzir prethodno navedenu definiciju, **brending** možemo definisati i kao kreiranje i menjanje vidljivih – osnovnih brend elemenata (imena, loga i dizajna) i nevidljivih – antropomorfnih brend elemenata (ličnosti, glasa i poruke) kojima se kompanije, proizvodi i usluge u svesti potrošača diferenciraju od konkurentskih.

Od svih osnovnih – vidljivih elemenata po mnogim stručnjacima ime predstavlja najvažniji element brenda. Logo predstavlja određeni znak ili simbol kojim se brend označava dok pod dizajnom najčešće podrazumevamo izbor boja, vinjeta i crteža.

Nevidljivi – antropomorfni elementi brenda dobili su naziv po svojoj osobini da brendovima daju ljudske karakteristike. Stvaranje ličnosti brenda neraskidivo je sa brend identitetom i imidžom.

- **Brend identitet** je sve ono što kompanije žele da stvore na tržištu u svesti potrošača.
- Nasuprot tome **brend imidž** predstavlja sliku koju potrošači imaju o brendu. To znači da brend imidž predstavlja sadašnje shvatanje potrošača o brendu a brend identitet strategijski brend cilj koji kompanija treba da realizuje.
- **Brend glas** predstavlja način na koji se kompanija obraća potrošaču – agresivno, ležerno, provokativno i sl., kao i zvuke, tonove, muziku, ljudske glasove koji se kreiraju u procesu komunikacija najčešće u reklamama.
- **Brend poruka** (slogan ili memo) predstavlja sve ono što brend na različite načine saopštava potrošačima o sebi pokušavajući da stvori određeni odnos sa njima.

Jednom stvoreni brend ne ostaje zauvek isti. Brendovi prolaze kroz različite faze svog imidža i traganja za identitetom kao i onoga što želi da kaže ljudima. Takođe su moguće promene loga i dizajna što predstavlja proces repozicioniranja brenda sa ciljem da se ostvari željena pozicija na tržištu.

Ponekad kompanije odluče da je potrebno *izmeniti sve elemente uključujući i ime*. Ovakav strategijski potez zove se **rebranding**.

Upravljanje brendom predstavlja proces sačinjen od 4 osnovne faze:

1. Analiza postojećeg stanja,
2. Planiranje,
3. Realizacija, i
4. Kontrola.

Prethodno navedene aktivnosti imaju za cilj dostizanje i očuvanje željene pozicije u očima potrošača. P&G je prvi počeo da primenjuje ovaj postupak 30-tih godina prošlog veka. Moderni aspekti i pristupi upravljanju brendom zanemaruju polaznu osnovu koja predstavlja određivanje marketing miksa za određeni proizvod. Razlog za prethodno navedeno je što proizvod postoji na tržištu dok je brend nešto što postoji u svesti potrošača. Usled prethodno

¹⁴ www.brandchanell.com

navedenog, moderan koncept upravljanja brendom fokusiran je na istraživanje stavova i ponašanja potrošača, na planiranje i komunikacije, realizaciju komunikacije i evaluaciju postignutih rezultata.

Upravljanje brendom omogućava:

1. Postizanje jedinstvene konkurentske pozicije na tržištu,
2. Bolje pozicioniranje u svesti potrošača,
3. Kreiranje imidža organizacije, proizvoda i usluga
4. Razvijanje ponude koja ima posebnu vrednost za kupca.

Cilj upravljanja brendom je da kupci postanu svesni njegovog postojanja, da ih zainteresuje i podstakne na kupovinu i ostvari njihovu dugoročnu lojalnost.

3.1. Kreiranje brenda

3.1.1. Naziv brenda

Ime brenda može se sastojati od reči, slova ili brojeva.¹⁵ U SAD postoji preko 4,5 miliona registrovanih imena te je u savremenim uslovima poslovanja pravi problem odrediti adekvatno i moguće ime za proizvod. Čak i u slučaju da se kompanija ili preduzetnik opredele za korišćenje svog imena ili prezimena u nazivu brenda isto je moguće realizovati samo u slučaju da se takav naziv već nije registrovao npr. Smith consulting, Collin windows, J.B. and sons, M.S. company itd.

Pri izboru imena najpre se susrećemo da dilemom oko izbora slova čija kombinacija treba da bude u potpunosti drugačija od ostalih, da bude lako pamtljiva, da se sa lakoćom prepozna i da se lako izgovara. Ova reč mora biti prva u glavama potrošača kada pomisle na potrebu koju žele da zadovolje.

Međutim i pored evidentnog značaja i neophodne pažnje koja se mora pokloniti izboru adekvatnog imena i u skorijoj prošlosti svedoci smo pogrešnih izbora koji su imali negativne efekte na prodaju.

Naime, General Motors koji je pokušao da plasira automobil pod nazivom Chevy Nova postigao je veliki neuspeh na tržištu Južne Amerike gde „no va“ znači „ne ide“. Ford je napravio sličnu grešku u Brazilu pošto je nazvao tip svog automobila „Pinto“ što na brazilskom slengu predstavlja „male muške genitalije“.

Na Tajvanu Pepsijev slogan „saživite se sa Pepsi generacijom“ u prevodu znači „Pepsi će vaše pretke dići iz mrtvih“. ¹⁶

¹⁵ www.marketingpower.com

¹⁶ www.buildingbrands.com

Čak i Coca Cola nije bila pošteđena ovakvih grešaka jer je na osnovu pokušaja da proдре na kinesko tržište pokušala da prilagodi svoj naziv kineskom jeziku pa je na tim osnovama izabrano ime „Ke-kou-ke-la“ što u prevodu znači „zagrizi voštanog punoglavca“. Sledeći pokušaj bio je uspešniji „Ko-kou-ko-le“ u nepotpunom prevodu asocira na „sreća u ustima“.

Usled prethodno navedenog neke firme su se odlučile da se na različitim tržištima pojave sa različitim imenima svojih proizvoda. Tako je na primer kompanija Procter&Gamble za svoj novi šampon odabrala ime „Rejoy“ za Japansko tržište i ime „Vidal Sassoon“ za tržište Velike Britanije. Problem različitih naziva istih proizvoda koji se menjaju u zavisnosti od tržišta predstavljaju uvećani troškovi reklame, pakovanja i etiketiranja. U cilju redukcije navedenih troškova, kompanije se u poslednje vreme uglavnom opredeljuju za nazive svojih proizvoda koji su globalno prihvatljivi i za potrebe kreiranja istih angažuju vrhunske stručnjake u kreiranju i registraciji.¹⁷

Imena brendova imaju svoju arhitekturu koja predstavlja način na koji kompanija strukturira i imenuje brendove u svom portfoliju. Postoje tri osnovne vrste brend arhitekture:¹⁸

1. *Monolitna* – koristi ime kompanije za svaki proizvod ili uslugu (Gorenje frižideri, Gorenje šporeti, Gorenje kućni aparati...),
2. *Kombinovana* – koristi ime proizvoda i/ili usluge u kombinaciji sa imenom kompanije (Ford Ka, Ford Focus, Ford Mondeo...)
3. *Nezavisna* – svaki proizvod iz proizvodnog portfolija kompanije u potpunosti je nezavistan od naziva kompanije (Proizvođač Procter&Gamble u svom proizvodnom portfoliju ima Had&shoulders, Max Factor i Ace...)

Po mišljenju brend agencije UnCommon Sence consulting koja pruža usluge podrške u osmišljavanju novog brend imena, ime brenda može pripadati jednoj od 6 navedenih kategorija:

1. *Lično porodično ime* (Heinz, McDonald's, Ford),
2. *Ime mesta* (Evian, Monterey pasta, Bavarian motor works – BMW),
3. *Akronimi* – skraćenice punog imena kompanije, proizvoda ili usluge (IBM, FedEx, XP),
4. *Opisna imena* koja opisuju poreklo, osobine, vrednosti itd. (Organic Valley, Made in nature, Die Hard),
5. *Preuzete (usvojene reči)* – obične reči upotrebljene na neobičan način (Apple, Amazon, Yahoo),
6. *Skrojena imena ili potpuno izmišljena imena* ili sastavljena iz nejasnog korena druge reči (Nivea, Google, Sony).

Brend konsalting agencija Signature Strategies pruža usluge smišljanja novog brend imena. Po njihovom uverenju ime brenda predstavlja glavnu sponu između potrošača i brenda i treba da bude lako za pamćenje, jedinstveno, lako za izgovor, sposobno da opstane u dugom vremenskom periodu i slobodno za legalno registrovanje.¹⁹ Usvajajući u osnovi prethodno

¹⁷ Kotler P., Upravljanje marketingom – analiza, planiranje, primena i kontrola, MATE, Zagreb, 1997.

¹⁸ www.brandchannel.com

¹⁹ www.signaturestrategies.biz

navedenu kategorizaciju imena ova kompanija za konsalting u oblasti brendova proširuje prethodno navedenu listu od 6 osnovnih tipova imana sa sledećim kategorijama:

1. *Alfanumerička imena* – sastavljena od brojeva i reči (7-up, 3-in-1 itd.)
2. *Šaljiva tj. čudna imena* – jedinstvena su i neobična i lako privlače pažnju (žvake – Double booble ili kompjuterska igrica Counter strike) ali ih nije preporučljivo koristiti za proizvode od velikog značaja za život i bezbednost kupaca jer mogu asociirati na neozbiljnost i nedovoljan stepen zaštite.,
3. *Rečenica / fraza* kao ime – koriste se deskriptivnim metodom koji približava radnje koje su vezane za korišćenje proizvoda (Šampon Wash and go)
4. *Strana imena* – usvajanjem imena stranog porekla kompanija može sugerisati istorijsko nasleđe ili klasu brenda i kompanije. Prilikom ovakvog izbora treba stvoriti vezu između strane kulture i stavova potrošača.
5. *Sugestivna/simbolička imena* – koriste se da bi iskoristile uticaj jedne reči i dale pozitivnu konotaciju sa kompanijom ili proizvodom (orao, lav). Sugestivna imena često mogu biti nejasna tako da se njihovo pravo značenje gubi na tržištu (Janus, Aegis, itd.) jer su poznata imena već korišćena ili u upotrebi što upućuje na to da se izbor imena mora vršiti iz kategorije ne korišćenih a samim tim i manje poznate grupe naziva nepoznate simbolike čime se gube efekti.
6. *Proizvoljna imena* – čiji je najveći značaj to što su jedinstvena i što na taj način ostvaruju uticaj na potrošače (Radish, Blue Toth). U izboru ovakvih imena treba biti oprezan jer u sebi mogu sadržati elemente čija konotacija može biti negativno shvaćena od strane kupaca.

3.1.2. Brend logo

Logo predstavlja važan element vizuelnog identiteta koji po svojoj prirodi treba da bude autentičan da privlači pažnju i ostavlja jak utisak. Logo treba da bude jednostavan i prepoznatljiv u svakoj veličini. *Logo predstavlja tipografski znak (koji se sastoji od imena ispisanog određenim oblikom slova i / ili simbola, crteža, grba, amblema, vinjete i sl.) koji stvara određene asocijacije, verovanja i očekivanja potrošača.* Prvi logo koji je postao poznat širom sveta nastao je oko 1.800 - te godine i pripadao je Markusu Samjuelu, odnosno njegovoj prodavnici školjki (Shell shop) u Londonu. Ova svetski poznata kompanija u ono vreme 1897. Godine promenila je svoj naziv u Shell transport and trading company i preuzela je logo koji je pripadao prodavnici. Danas ova kompanija nosi našiv The Royal Dutsh / Shell Group of Companies.²⁰

Za razliku od imena brenda koje predstavlja element koji se pozicionira u ljudskoj svesti, logo je element koji se vizuelno primećuje. Vizuelni efekat ima za cilj da identifikuje i diferencira suštinu brenda – ono što brend predstavlja.

Postoje **tri osnovna tipa loga**.²¹

1. *Tekstualni* – koji podrazumeva određeni oblik slova kojim se ispisuje ime kompanije, proizvoda, usluge, mesta ili ideje (Microsoft),

²⁰ www.startuplogos.com

²¹ www.logo-design99.com

2. *Grafički* – koji može biti predstavljen u vidu simbola, crteža, amblema, grba, vinjete itd. (Nike),
3. *Kombinovani* – koji se sastoji iz tekstualnog i odgovarajućeg grafičkog rešenja (Mercedes Benz i trokraka zvazda).

Dizajnom loga se danas bave brojne specijalizovane kompanije koje angažuju veliki broj dizajnera. Grafički studiji obično nude dva tipa usluge dizajna loga – statički i web. Statički dizajn koristi se za vizit karte, koverta, papire, dokumente, memorandume, fascikle i sl., dok web paket dizajna loga podrazumeva trodimenzionalni logo koji se koristi na internet stranici kao i za flash animacije. Neizostavan element prilikom profilisanja loga predstavlja analiza kompanije, proizvoda ili usluge za čije potrebe se isti kreira. Pored navedenog od velikog je interesa analiza vizuelnog identiteta konkurenata.

Najznačajniji **elementi u dizajniranju** loga o kojima se najviše vodi računa su:

1. *Oblik slova* koji će se koristiti (font),
2. *Izbor oblika* loga,
3. *Izbor boja*, i različiti formati.

Izbor slova –fonta završan je sa dva aspekta i to pre svega u smislu najčešćeg korišćenja i to SEFIR i KERNING.²² Sefir predstavlja zaobljavanje i ukrašavanje krajeva slova kojima izgled teksta postaje prirodniji i pogodniji za čitanje, dok kerning predstavlja fiksiranje udaljenosti između slova.

Izbor oblik loga usmeren je na korišćenje standardnih geometrijskih oblika i njihovih varijacija (krug, kvadrat, trougao, šestougao, trapez itd.). U širokoj upotrebi su i nestandardni geometrijski oblici u smislu korišćenja elipsoidnih formi.

Izbor boja i različitih formata utiče na stvaranje asocijacija kod ljudi.

- Narandžasta – tropska atmosfera, raskoš, strast, egzotika,
- Žuta – Intelpekt, vera, dobrota, prijateljstvo,
- Plava – vernost, poverenje,
- Ljubičasta – Odanost, jedinstvenost, pravda, istina,
- Siva – neutralnost, stabilnost, mudrost,
- Bela – svetlo, vazduh, prijateljstvo, mir
- Zelena – neutralnost, rast, novac, poniznost, mudrost,
- Crna – potištenost, tajnost, praznina, očaj
- Crvena – strast, opasnost, glad, uzbuđenje.

Formati kojima se finalni logo isporučuje klijentima mogu biti:

1. *Vektor format* – koji predstavlja osnovni format i izrađuje se najčešće u programima Corel Draw, Adobe Illustrator i Macromedia Freehand i ima precizne linije i krive. Skraćenice za fajl u ovom formatu su EPS – Encapsulated PostScriptum i AI – Native Adobe Illustrator source file format.
2. *Raster format* – koji se koristi na web stranicama i za elektronsku reprodukciju, ali nije pogodan za štampanje. On se takođe naziva BIPMAP ili PIXEL format jer se sastoji

²² www.capitallogodesign.com

iz rešetke pixela. Kada se ovaj format posmatra sa udaljenosti dobija se prava boja. Skraćenice za ovaj fajl su: GIF – Graphic Interchange Format, JPEG – Joint Photographic Experts Group, TIF – Tagged Image File Format.

3. *Meta format* – predstavlja kombinaciju vektorskog i raster formata koji us sebi sadrži obe vrste informacija. Primer skraćenice za ovaj format je PDF – Portable Document Format.

3.1.3. Brend dizajn

Dizajn predstavlja osnovu vizuelnog korporativnog identiteta koji ima izraženu psihološku komponentu.²³ Cilj dizajna je da potrošača poveže sa brendom bez obzira da li je brend subjekt kompanija, zaposleni, proizvod ili usluga. Osnovni cilj dizajna je da bude dopadljiv i da kod potrošača probudi osećaj zadovoljstva. Pojedini elementi dizajna mogu se različito kombinovati uz uslov da se obezbedi harmonija boja, izgleda, stila i funkcionalnosti. Dobar dizajn stvara konkurentsku prednost brenda na tržištu što je od velikog značaja za pozicioniranje brenda i njegovu prepoznatljivost i diferenciranost u odnosu na konkurentske brendove na tržištu.

Kada govorimo o **odnosu dizajna i kompanije** najčešće razmatramo sledeće elemente:

1. *Enterijer prostorija* – koji treba da pruži vizuelni efekat i funkcionalnost koja zavisi od namene poslovnog prostora (kancelarije, prodavnica, proizvodna hala, restoran, galerija itd.)
2. *Dizajn različitih dokumenata, materijala i predmeta* – podrazumeva dizajniranje vizit karti, računa, fascikli, memoranduma, faktura, propagandnog materijala i ostalih elemenata koji mogu biti dizajnirani na određeni način u zavisnosti od poslovne aktivnosti kompanije.
3. *Elektronski dizajn* – podrazumeva dizajn internet stranice, powerpoint prezentacije i različitih materijala u word ili pdf formatu.

Kada govorimo o **dizajnu zaposlenih** imamo pre svega u vidu način na koji su isti odeveni. Postoji nekoliko osnovnih načina odevanja zaposlenih:

1. *Formalno odevanje*, koje je karakteristično za banke, konsultante itd., koje uliva poverenje i osećaj stabilnosti,
2. *Uniformno odevanje*, koje koriste ugostitelji, serviseri i prodavci, čije uniforme kupci mogu da primete i da im se obrate za pomoć ili uslugu.
3. *Zaštitno odevanje*, koje je neophodno radi zaštite zaposlenih na njihovim poslovima.
4. *Neformalno odevanje* koje postoji ukoliko se kompanija odluči da ne uvodi pravila u pogledu odevanja što se obično praktikuje kod zaposlenih koji nemaju direktan kontakt sa poslovnim partnerima.

Dizajn proizvoda pre svega treba da doprinese određivanju i povezivanju spoljnih svojstava proizvoda, a radi izgrađivanja ličnog stila proizvoda (sklad boja, modna linija, izgled), sa

²³ Marketing menadžment – teorija i praksa, vinka Filipović, Milica Kostić, FON – Menadžment, Beograd, 2003. Godine.

namerom da privuče što veći broj potencijalnih kupaca, naročito kupaca konkurentskih proizvoda. U savremenim uslovima poslovanja dizajn dobija integralnu ulogu koja se ne ograničava isključivo na dizajn proizvoda već se reflektuje i na stil, dizajn pakovanja, dizajn opremanja, dizajn grafike, poruke i izlaganja proizvoda. Dizajn proizvoda utiče na životni vek proizvoda, njegovu efikasnost i dopadljivost. Dizajn proizvoda ima svoj životni ciklus koji započinje idejom o proizvodu a nastavlja se razvojem, konstruisanjem proizvodnjom, komunikacijom sa tržištem i plasmanom proizvoda. Evolucija proizvoda odnosno njegovo kontinuirano prilagođavanje potrebama tržišta prate i promene dizajna pri čemu ovaj proces nazivamo redizajn.

Prilikom adekvatnog profilisanja dizajna, tim stručnjaka mora voditi računa o karakteristikama tehnološkog procesa proizvodnje proizvoda, distribucije proizvoda i obezbediti pogodnost i pouzdanost prilikom korišćenja.

Dizajn usluga donekle se razlikuje u odnosu na dizajn proizvoda pre svega usled neopipljivog karaktera usluge.²⁴ Kupci će se prilikom odluke o konzumaciji proizvoda ili usluge voditi prvenstveno traženjem znakova ili dokaza kvaliteta i sigurnosti. Najbolji primer može se dati analizom brenda banke koja ukoliko želi da postigne sugestivan efekat brze i sigurne usluge mora voditi računa prvenstveno o:

1. *Mestu* – centralna pozicija spolja i iznutra konstruisana čistim linijama čiji izgled i stil poslovanja moraju biti brižljivo osmišljeni,
2. *Ljudima* – koji su formalno obučeni spoljašnjeg izgleda koji sugerise efikasnost,
3. *Komunikacionom materijalu* – koji će biti vidno dostupan i sugerisati na jednostavnost realizacije potreba,
4. *Simbolima* – detaljima koji potkrepljuju očekivanja korisnika usluga.

3.1.4. Ličnost brenda

Sa personifikacijom brendova počelo se u periodu kada su kompanije uključile brojne javne ličnosti u promociju svojih brendova. Korišćenje poznatih ljudi poslužilo je za pozicioniranje brendova i za privlačenje potrošača koji se sa njima identifikuju. Ekonomska teorija poznaje **pet osnovnih dimanzija i atributa koji čine okvir ličnosti brenda**.²⁵

1. *Iskrenost* – prizeman, porodično orjentisan, staromodan i koristan brend (Hallmark čestitke, Kodak, pa čak i Koka Kola). Ovakva veza je slična sa odnosima u porodici čiji se članovi poštuju i vole.
2. *Uzbuđenje* – smeo, mlad, savremen, imaginativan brend (Pepsi Kola).
3. *Kompetentnost* – vešt, uticajan, kompetentan, pouzdan (Hewlett-packard, Wall Street Journal). Ovaj aspekt najbliži je osećanju poštovanja prema nekoj osobi na osnovu njenih ostvarenja (profesor, ministar, direktor),
4. *Sofisticiranost* – pretenciozan, bogat, šarmantan brend (BMW, Mercedes ili Lexus). Ova veza je slična sa onom koja postoji sa moćnim direktorom ili bogatim rođakom.
5. *Snaga* – atletski, čvrst, prirodan (Nike, Marlboro).

²⁴ Kotler P., Upravljanje marketingom – analiza, planiranje, primena i kontrola, MATE, Zagreb, 1997.

²⁵ David Aker, Building Strong brands, www.haas.barkeley.edu

Ličnost brenda predstavlja ključni aspekt brend identiteta. Kreiranje ličnosti brenda sa kojom će se ciljna grupa identifikovati od suštinskog je značaja za odnos potrošača sa brendom. Ličnost brenda obezbeđuje jedinstvenu poziciju u mislima potrošača.

3.1.5. Glas brenda

Predstavlja način na koji se brend obraća potrošaču. Nakon profilisanja brend identiteta pristupa se odabiru načina komunikacije brenda sa potrošačem. Način na koji brend komunicira sa potrošačima određuje imidž brenda.

Komunikacioni model sastoji se iz devet elemenata:²⁶

1. Pošiljalac,
2. Kodiranje,
3. Poruka,
4. Medij,
5. Dekodiranje,
6. Primalac
7. Odgovor,
8. Povratna veza,
9. Buka,

Dva glavna elementa u procesu komuniciranja su pošiljalac i primalac. Poruka i mediji predstavljaju osnovne komunikacione alate, dok kodiranje i dekodiranje, odgovor i povratna veza predstavljaju funkcije komunikacije. Pošiljalac mora znati sa kojom ciljnom grupom želi da komunicira i kakav odgovor želi od njih da dobije.

Izbor glasa brenda podrazumeva i izbor odgovarajućeg kreativnog stila kojim će brend komunicirati sa potrošačima. **Osnovni stilovi** koji se koriste u komunikaciji mogu biti predloženi na sledeći način:²⁷

1. *Situacija iz života*, koja prikazuje jednu ili više osoba koje koriste proizvod u normalnom okruženju (porodica za stolom koja izražava zadovoljstvo korišćenjem proizvoda),
2. *Stil življenja*, naglašava način kako se brend uklapa u životni stil potrošača (dobrostojeći gospodin srednjih godina drži čašu sa škotskim viskijem u jednoj ruci dok drugom rukom upravlja jahtom),
3. *Fantazija*, koja se stvara oko proizvoda najbolje se vidi na primeru parfema Chanel No.5 čija kampanja glasi „Podeli fantaziju“.
4. *Ugođaj ili imidž*, koji se izazivaju oko brenda kao što je lepota, ljubav ili spokojstvo (Philip Morris, Marlboro)
5. *Muzika*, koja se često koristi u pozadini u širokoj je upotrebi (Coca Cola)
6. *Simboli ličnosti*, stvara lik koji personifikuje određeni brend (Marlboro Man)

²⁶ Kotler P., Upravljanje marketingom – analiza, planiranje, primena i kontrola, MATE, Zagreb, 1997.

²⁷ Ibid.

7. *Tehnička stručnost*, koja pokazuje stručnost kompanije, iskustvo i ponos u izradi proizvoda (General Motors)
8. *Naučni dokaz*, predstavlja se putem svojevrsne ankete i naučnih dokaza koji potvrđuju da je brend preferiran ili da ostvaruje bolje rezultate od drugih brendova (Prašak za veš, pasta za zube)
9. *Potvrđeni dokaz*, posebno ističe pouzdan, privlačan i stručan izvor koji potvrđuje određeni brend (omekšivač za veš, izbeljivač)

Izbor glasa brenda je od strategijskog značaja za pozicioniranje brenda u mislima potrošača. On predstavlja instrument kojim se u svim kontaktima sa brendom komunicira sa potrošačima.

3.1.6. Poruka brenda

Poruka brenda neraskidivo je povezana sa glasom brenda. Sa stvaranjem poruke počinje se nakon definisanja željene reakcije potrošača. Poruka treba da privuče pažnju, probudi interes potrošača, da stvori želju za kupovinom koja će rezultirati akcijom tj. kupovinom.

U novije vreme masovno oglašavanje nemože da postigne željeni cilj već se prouka mora profilisati na najprijemčiviji način ciljnom tržišnom segmentu. U pitanju je svojevrsna potraga za apelom koji može da se bazira na racionalnim, emocionalnim i moralnim aspektima. Efektivnost same poruke zavisi direktno od njene strukture.

Hovlandovo istraživanje na univerzitetu Jejl u mnogome je pomoglo u otklanjanju dilema u smislu povezanosti poruke sa donošenjem odluke, jednostranih nasuprot dvostranih argumenata i rasporeda prezentacije i istaklo značaj redosleda u prezentiranju argumenata. Važno je odlučiti da li najjači argument treba da bude na početku poruke i da na taj način izazove pažnju ili da se isti koristi u sredini odnosno na kraju kako bi se urezao u pamćenje.

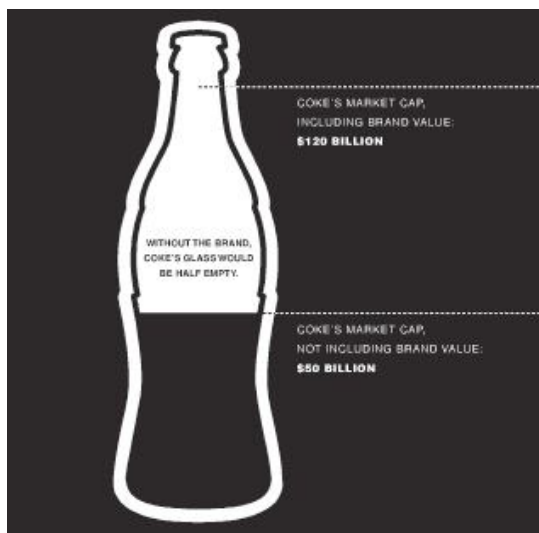
Format poruke takođe mora biti prilagođen svrsi i konceptu. U štampanom oglasu mora se voditi računa o naslovu, tekstu i ilustraciji kao i boji, dok se u poruci koja se prenosi putem radija pažljivo moraju birati reči, kvalitet glasova i tip vokacije.

Ukoliko se poruka prenosi putem televizije moraju se isplanirati svi prethodno navedeni elementi i uz njih prilagoditi govor tela, gestikulacija, izraz lica, odeća i stav. Ukoliko se poruka prenosi proizvodom odnosno njegovim pakovanjem mora se obratiti dužna pažnja boji, obliku, veličini i tekstu.

Na kraju, ali ne i po značaju, u cilju adekvatnog plasiranja poruke mora se opredeliti izvor jer isti može bitno uticati na potrebnu pažnju i željeni odziv. Oglašivači često za prethodno navedeno koriste poznate osobe.

3.2. Najbolji primeri iz sveta – Case Study

3.2.1. Coca-Cola



Koka-kola (engl. Coca-Cola) je bezalkoholno gazirano piće i istoimena multinacionalna kompanija sa sedištem u Atlanti - USA, gradu u kojem je Džon S. Pemberton 8. maja 1886. godine prodao prvu preteču ovog pića sačinjenu od sirupa i gazirane vode.

Razlog zbog koga je Atlanta dobila organizaciju Olimpijskih igara baš 1996. godine - na stogodišnjicu moderne istorije ovih igara, leži u činjenici da je navedena godina istovremeno i stogodišnjica postojanja Koka-kole.

Koka-kola je danas nakon više od sto godina postojanja jedan od najpoznatijih svetskih brendova.

Istorija Koka-kole počinje u Noksvilu, u Džordžiji, kada se 1833. godine rodio Džon S. Pemberton, slavni osnivač Koka-kole. Kao diplomirani hemičar krenuo je u Kolumbus, gde će otvoriti svoju radnju. Posle četvorogodišnjeg građanskog rata Pemberton se našao u siromaštvu i rešava da započne novu karijeru u Atlanti, gde otvara apoteku. Već 1885. godine apotekar je osmislio tonik, Frenč Vajn Kola (French Wine Cola), veoma sličan današnjoj Koka-Koli. Vremenom je Pemberton iz njega izbacio alkohol, dodao druge biljne esencije i tako dobio novi sirup bez imena, a koji je pre svega, lečio glavobolju.

U nedelju 8. maja 1886. godine u maloj apoteci u Atlanti prodana je prva čaša ovog neobičnog napitka koji se sastojao od sirupa i gazirane vode. Gospodin Robinson, Pembertonov partner, dao je ime napitku Koka-Kola Syrup and Extract ali se Pembertonu više sviđalo samo Koka-Kola. U gradskim novinama je 29. maja 1886. godine prvi put objavljena reklama Coca-Cola Delicious ! Refreshing ! Exilarating ! (Ukusna, osvežavajuća, uzbuđljiva).

Piće je bilo spremno, ali čini se ne i javnost. Prve godine prodato je samo 25 galona sirupa, tj. 13 čaša dnevno, svaka po 5 centi. Pemberton je potrošio više za reklamu nego što je zaradio od prodaje. Kako je već bio u poodmaklim godinama, počeo je da traži partnera da mu posao ne bi potpuno propao. Jedini koji je naslutio veliki potencijal Koka-Kole bio je Ejza G. Kendler, mlad i ambiciozan trgovac iz Atlante. Posle Pembertonove smrti uspeo je da postane jedini vlasnik Koka-Kole. Kendler je otkupio čitavu opremu za proizvodnju napitaka i tajnu formulu za samo 1200 dolara, plus 500 dolara koliko je dao za sahranu starog apotekara.

Već 1890. godine napustio je sve ostale poslove kojima se bavio, da bi se u potpunosti posvetio uspehu napitka. Zajedno sa bratom i nekoliko prijatelja, 29. januara je osnovao društvo koje danas postoji - The Coca-Cola Company.

Kendlerova vera u proizvod ubrzo je bila nagrađena: poslovi su napredovali iz godine u godinu, tako da je već 1895. godine otvorio jednu radnju u Dalasu, a zatim u Čikagu, Los Anđelesu i Filadelfiji. Od 25 galona, koliko je prodao Pemberton, 1913. godine je prodato preko 6,5 miliona. Tri godine kasnije Kendler se povukao sa mesta predsednika kompanije.



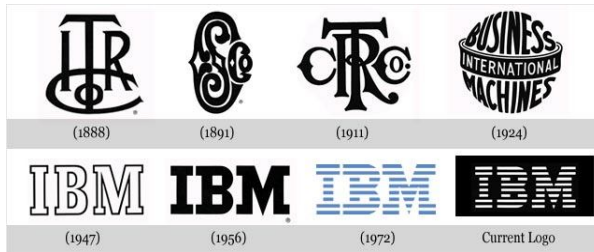
U istoriji Koka-Kole je bilo još ljudi koji su se pojavili u pravom momentu sa pravom idejom, reč je o dva mlada advokata, Bendžaminu F. Tomasu i Džozefu B. Vajthedu. Po priči Tomas je doživeo viziju dok je bio na Kubi, gde je otkrio flaše lokalnog gaziranog pića sa ukusom ananasa. Kada se vratio u zemlju njegov partner mu je ukazao na činjenicu da se Koka-Kola i dalje prodaje isključivo kao sirup. Sa Kendlerom su ugovorili sastanak sa predlogom da počne flaširanje pića. Trošak cele operacije je bio samo 1 dolar, a Kendler je dvojici mladića dao pravo da flaširaju piće na teritoriji celog SAD-a. Tada su još uvek samo retki mogli da zamisle uspeh koji će Koka-Kola doživeti u celom svetu.

Prva flaša, koja se danas može videti samo u muzejima, bila je jedina koja se tada proizvodila i zvala se "Hačinson". Posle nje se pojavila cilindrična flaša sa romboidnom etiketom. Bendžamin Tomas je bio prvi koji je shvatio značaj karakteristike proizvoda, pozvao je svoje saradnike i rekao : "Moramo da pronađemo flašu koju će svako da prepozna čak i u mraku, flašu koja će biti jedinstvena". Bila je to flaša koju je proizvela staklara The Root Glass Company iz Indijane. Flaša je podsećala na žensku siluetu, verovatno inspirisanu dugim suknjama nošenim u tom periodu - takozvane hobleskirts.

Koka-kola misija izražava svrhu kompanije, služi kao standard po kome odmeravamo naše akcije i odluke. To je osnova Koka-kolinog manifesta:

- Osveženje sveta u telu, u umu i duhu.
- Inspiracija trenutaka optimizma kroz brendove i akcije.
- Kreiranje vrednosti i biti bolji u svemu rade.

3.2.2. IBM



Koliko kompanije mogu uticati na svetska kretanja, kvalitet života i naučna dostignuća najbolje pokazuje primer kompanije IBM. Lista „Next Five in Five“ koja se temelji na tržišnim i društvenim trendovima od kojih se očekuje da promene naše živote kao i na novim tehnologijama iz IBM-ovih laboratorija

širog sveta koji takve promene čine mogućima na adekvatan način vrednuje i gradi prethodno navedene tendencije.

U sledećih pet godina tehnološke inovacije promeniće naše živote na sledeće načine:

- **Energetski efikasna solarna tehnologija biće ugrađena u asfalt, fasade i prozore.**

Po procenama stručnjaka IBM-a enormne količine energije mogle bi se proizvesti kada bi solarna tehnologija bila ugrađena u pločnike, zidne obloge i fasade, krovove i prozore. U sledećih pet godina solarna energija postaće najisplativija opcija koja čuva životnu sredinu. Do sada su materijali i postupci za proizvodnju solarnih ćelija koje pretvaraju sunčevu energiju u električnu bili preskupi što je kočilo njihovu širu primenu.

Međutim, to se menja pojavom novog tipa jeftinijih solarnih ćelija u tehnologiji tankog filma koje mogu biti 100 puta tanje od silicijumskih solarnih ćelija uz manje troškove proizvodnje. Nove tanke solarne ćelije moguće je „otisnuti“ na savitljivu podlogu čime postaju pogodne za montiranje ne samo na krovove već i na zidne obloge zgrada.

- **Moći ćemo da predviđamo svoje zdravstveno stanje**

Teško je zamisliti da je moguće predvideti razvoj sopstvenog zdravstvenog stanja i da će na osnovu tog saznanja biti moguće prilagoditi sopstveni način života. U sledećih pet godina lekari će biti u mogućnosti da izrade genetsku kartu iz koje će se na osnovu informacija o DNK videti koji su zdravstveni rizici koji očekuju pojedince tokom života te šta se može preduzeti kako biste ih izbegli rizici. Procene su da će ceo postupak koštati manje od 200 USD!

Otkad su naučnici otkrili način na koji mapiraju čitav ljudski genom otvorile su se nove mogućnosti za otkrivanje tajni koje nose naši geni što omogućava predviđanje zdravstvenih rizika i bolesti kojima smo predodređeni. Lekari će na osnovu tih informacija moći preporučiti koje promene u načinu života i tretmanima trebamo preduzeti kako bismo izbegli zdravstvene rizike. Farmaceutske će kompanije biti u mogućnosti proizvesti nove efikasnije lekove razvijene ciljano za svakog pojedinog pacijenta. Mapiranje gena značajno će promeniti zdravstvenu zaštitu u sledećih pet godina i omogućiti nam da kvalitetnije vodimo brigu o sebi.

- **Bićemo u situaciji da razgovaramo sa webom i web će razgovarati sa nama. Surfovanje webom će se dramatično promeniti u sledećih pet godina.**

U budućnosti ćemo biti u mogućnosti da surfujemo Internetom korištenjem vlastitog glasa – čime se eliminiše potreba za vizuelnim prikazom i tastaturama. Nova tehnologija promeniće način na koji ljudi kreiraju, izrađuju i koriste web-stranice s informacijama i online-trgovinama – koristeći govor umesto teksta.

Ta je tehnologija već dostupna, ali i to se jednostavno mora dogoditi. Korišćenjem glasovnih web-stranica ljudi koji nemaju pristup računarima i Internetu ili oni koji nisu u mogućnosti da čitaju i pišu moći će da koriste blagodeti i pogodnosti koje nudi web. Korišćenjem glasa web će svima postati dostupniji i jednostavniji za korišćenje.

- **Dobićemo digitalne pomoćnike za obavljanje kupovine.**

U sledećih pet godina kupci će se sve više morati oslanjati na sebe – i na međusobne utiske – a sve manje će čekati na pomoć prodavca u donošenju odluka tokom kupovine. Kombinacija novih tehnologija i sledeća generacija mobilnih uređaja stvoriće novo iskustvo kupovine. Kabine će uskoro biti opremljene digitalnim prodajnim pomoćnicima – ekranima osetljivim na dodir i kioscima s glasovnom komunikacijom koji će nam omogućiti da biramo odevne predmete i pripadajuće dodatke ili da zamenimo ono što smo odabrali.

Kad napravimo konačan odabir uređaj će obavestiti prodavca koji će sakupiti odabrane artikle i doneti ih direktno nama. Takođe moći ćemo da načinimo svoje fotografije u raznim kombinacijama i ih pošaljemo e-mailom ili SMS-om našim prijateljima i članovima porodice na ocenu.

- **Zaboravljanje će postati daleka uspomena**

U sledećih pet godina biće daleko lakše upamtiti šta treba kupiti u prodavnici, koje poslove treba obaviti itd. Sve to biće lakše jer će se takve pojedinosti iz svakodnevnog života snimati, pohranjivati, analizirati te će ih u pravo vreme i na pravom mestu prikazivati odgovarajući prenosni i stacionarni inteligentni uređaji. Da bi to bilo moguće mikrofoni i videokamere snimaće razgovore i aktivnosti. Prikupljene informacije automatski će se pohranjivati i analizirati na računaru. Korisnici će potom dobijati podsetnike na razgovore u kojima su učestvovali, a inteligentni telefoni opremljeni tehnologijom za globalno pozicioniranje moći će ih podsećati da kupe namirnice ili podignu lekove u apoteci upravo u trenutku kad budu prolazili pokraj takve trgovine.

Nije teško zamisliti ni to da televizori, daljinski upravljači ili čak podmetači za čaše jednog dana postanu uređaji koje ćemo svakodnevno koristiti da bismo bili u kontaktu s našim digitalno pohranjenim informacijama.

Na ovogodišnjoj listi najpopularnijih brendova agencije Interbrand nalazi se više informatičkih (IT) kompanija nego u 2008. godini. Najveći porast vrednosti ima kompanija Google, dok su IBM i Microsoft visoko pozicionirani kao drugi i treći na listi.

Google koji se nalazio na 10. mestu, sada se našao na sedmom. Brendovi među informatičkim kompanijama kao što su Intel, Hjulit-Pakard i Cisco su zadržali svoje pozicije i

odlično napredovale za par mesta što je veliko poboljšanje kada su im konkurenti najbolji globalni brendovi.

Apple je ove godine uspeo da bude 20 najpopularniji brend na svetu, dok je prošle godine bio na 24. mestu. Kompanija je napredovala i sada se nalazi ispred kompanija kao što su Sony i Nintendo.

Da bi se kompanije i njihovi brendovi našli na ovoj listi morali su da ostvare minimum trećinu prihoda van zemlje porekla, da budu globalno prisutne i da objave sve podatke o finansijama i marketingu.

3.2.3. Microsoft



Korporacija **Microsoft** je osnovana 1975. godine i predstavlja svetskog lidera u proizvodnji softvera, pružanju usluga i razrade internet-tehnologija za personalne računare i servere.

Korporacija Microsoft proizvodi i pušta u prodaju široki spektar programskih proizvoda, u koje se ubrajaju operativni sistemi, sofer za mreže server-klijent, oprema za rad na internetu, interaktivne programe i igre.

Osim toga, Microsoft nudi i interaktivne online usluge, izdaje knjige iz oblasti kompjutera, proizvodi perifernu opremu, a bavi se i istraživačkom delatnošću i razradom novih kompjuterskih tehnologija.

Mikrosoftovi proizvodi se prodaju u više od 80 zemalja sveta, prevedeni su na 45 jezika i mogu se koristiti na većini personalnih računara.

Vrednosti koje se cene u kompaniji Microsoft:

- *Želja za radom na novim, složenim zadacima*, postavljanje ambicioznih ciljeva, spremnost na donošenje rizičnih, ali promišljenih odluka
- *Spremnost da se snosi odgovornost* za svoje odluke i dela, ispunjavanje obaveza preuzetih na sebe
- *Umeće uspostavljanja dugotrajnih veza sa potrošačima*, razumevanja i poštovanja njihovih potreba
- *Sposobnost objektivne procene sebe i svojih rezultata*, prihvatanje kritike i priznavanje greške
- *Otvorenost, prihvatanje tuđeg gledišta*, razmena iskustva i saznanja sa kolegama

- *Iskrenost i otvorenost* u komunikaciji sa kolegama i potrošačima, timski rad

Kompanija jednom godišnje, u decembru, organizuje „Porodični dan“ – tada su bračni partneri i deca zaposlenih gosti firme a takođe se organizuje i proslava Nove godine. Tokom poslednjih trideset godina nove tehnologije su u znatnoj meri promenile našu svakodnevnicu: naš posao, odmor, komunikaciju.

Danas imamo mogućnost trenutnog pristupa bilo kojoj informaciji ili osobi, gde god da se nalaze. Informacione tehnologije su promenile sve oblasti ljudske delatnosti, otkrivši nove horizonte i mogućnosti.

Od momenta svog osnivanja korporacija Mikrosfot je predstavljala lidera u tim promenama. Kao rezultat toga, nastala je nova misija kompanije: „Dati mogućnost ljudima i kompanijama iz celog sveta da realizuju svoj potencijal.“

Neki od ciljeva koje je pred sebe postavila korporacija su: Svestrana saradnja sa klijentima, globalni pristup, savršenstvo, pouzdani informacioni sistemi.

Početkom 1980ih godina Majkrosoft je prikazao svoju verziju grafičkog korisničkog interfejsa koji je baziran na idejama korporacije Kseroks, a kasnije razvijen od strane kompanije Apple. Majkrosoft je izbacio na tržište Vindouz kao dodatak i alternativu Dosu, i time postao konkurencija drugim stvaraocima sličnog sistema. Do početka 1990ih Vindouz je sa tržišta izbacio druge grafičke sisteme bazirane na Dosu, kao što su Gem i Geos-. Nova verzija, Vindouz 3.0, 1990. godine je postigla ogroman uspeh i bila prodana u 10 miliona kopija za samo dve godine. Tako je Majkrosoft postao dominantan proizvođač u prodaji operativnih sistema.

Kada je bilo osigurano da najveći broj računara dolazi na tržište sa već instaliranim Vindouzom, Majkrosoft je postao najveća korporacija za proizvodnju softvera na svetu, a Gejts jedan od najbogatijih ljudi na svetu. Gejts je radio kao izvršni direktor kompanije do 2000. godine kada je na to mesto došao Stiv Balmer. Majkrosoft ima na hiljade patenata, a devet od njih je na Gejtsovo ime.

Od osnivanja Majkrosofta 1975. godine, do 2006. Bil Gejts je imao primarnu odgovornost za strategiju razvoja proizvodnje te kompanije. On je agresivno širio lepezu proizvoda kompanije, i gde god da je Majkrosoft postigao dominantnu poziciju, on ju je snažno branio. Mnoge odluke koje je on odobrio dovele su do nepoverenja i sporova. 1998. godine vođen je čak i sudski proces protiv Majkrosofta, gde je presuđeno da je Majkrosoft učestvovao u monopolizaciji i ograničavanju, blokiranju konkurencije i time doveo do grubog kršenja zakona (Šermanovog akta). Bil Gejts se redovno sastaje sa višim direktorima i menadžerima. Dešava se da u toku ovih sastanaka dođe do velikih sukoba, posebno ako Gejts smatra da direktori nisu dobro osmislili posao, ili da su doveli kompaniju u rizičnu situaciju. Gejtsova uloga u Majkrosoftu bila je primarna i izvršna uloga u upravi. Ipak, on je bio aktivni tvorac softvera ranijih godina, posebno u projektima kompanije vezanim za programske jezike. Zvanično nije u razvijačkom timu od rada na projektu „TRS-80 Model 100 line“, ali je napisao i kôd 1989. godine koji je plasiran kao projekat kompanije.

15. juna 2006. Gejts je objavio da će se od jula 2008. godine delimično povući iz Majkrosofta, da bi se posvetio humanitarnom radu, ali da će ostati na vrhu firme. Gejts je naveo da je na tu njegovu odluku najviše uticao Voren Bafet. Svoj posao je podelio između dvojice uspešnih

ljudi. Rej Ozi će biti zadužen za direkciju, a Kreg Mandi za dugoročnu strategiju proizvodnje. Jedna od njegovih poslednjih inicijativa pre ove objave bila je stvaranje robotičke softverske grupe u Majkrosoftu.

Bil Gejts je od 1995. do 2006. godine bio na prvom mestu na listi najbogatijih ljudi na svetu, magazina Forbs sa ukupnim kapitalom od oko 50 milijardi američkih dolara. 1999. godine, njegovo bogatstvo je iznosilo čak 100 milijardi američkih dolara. Od 2000. godine njegovo bogatstvo se smanjilo, jednim delom zbog pada nominalne vrednosti njegovog udela u Majkrosoftu nakon „dot kom propasti“, kao i zbog nekoliko milijardi američkih dolara koje je dao svojim dobrotvornim fondacijama. Gejts pored Majkrosofta ima još nekoliko investicija. U 1989. godini je osnovao Korbis, kompaniju koja se bavi digitalnim slikama. U 2004. postao je direktor Berkšir Hedeveja, investicione kompanije koja je pod rukovodstvom njegovog dugogodišnjeg prijatelja Vorena Bafeta.

2000. godine sa svojom suprugom osnovao je fondaciju „Bil i Melinda Gejts“, dobrotvornu organizaciju. Fondacija se bavi obezbeđivanjem školarina siromašnim manjinama, borbom protiv side, bolestima koje preovlađuju u zemljama trećeg sveta, kao i drugim ciljevima. U 2000. godini fondacija je dala Univerzitetu u Kembridžu 210 miliona dolara za Gejts Kembridž školarine. Dala je i jednu milijardu dolara u fond „Junajted negro koledž“. Jedan od primarnih interesa Bila Gejtsa je poboljšanje državnih škola. Po izveštajima magazina Forbs, Gejts je do sada dao više od 29 milijardi dolara u dobrotvorne svrhe.

Magazin Tajm naveo je Bila Gejtsa kao jednog od sto najuticajnijih ljudi u 20. veku. Tajm je 2005. godine takođe proglasio njega i njegovu suprugu Melindu za ljude godine zbog njihovog humanitarnog rada. Iste te godine proglašen je i za počasnog viteza reda Britanskog kraljevstva od strane Kraljice Elizabete II. U maju 2006. fondacija Gejtsovih je dobila nagradu „Príncipe de Asturias en Cooperación Internacional“ kao priznanje njihovom dobrotvornom radu. U novembru iste godine primili su i nagradu Reda astečkog orla zbog njihovog humanitarnog rada u oblastima zdravstva i obrazovanja, posebno u Meksiku. Gejtsu su uručena i tri počasna doktorata: 2000. godine od Nijenrod, poslovnog univerziteta iz Holandije, 2002. godine od Kraljevskog instituta za tehnologiju iz Švedske i 2005. godine od japanskog univerziteta Vaseda.

3.2.4. General electrics



Kompanija General electrics ima sjajnu istoriju koja počinje 1892 godine spajanjem Edison Electric Light Company koju je osnovao Tomas Edison da bi prodavao svoj proizvod – sijalicu i Thomson-Houston Electric Company. Bazični tj. inicijalni logo kompanije ostao je u većoj meri isti, što može da ukazuje na činjenicu da je kompanija bila u mogućnosti da zadrži isti usled svoje široke zastupljenosti na tržištu i dugogodišnjeg renomea. Tokom vremena

inicijalnom logu pridodat je krug što ukazuje na simboličku predstavku globalnog pristupa i značaja koji je kompanija primenila i postigla tokom vremena. Sadašnji logo dizajnirao je Wolff Olnis koji je dodao plavu umesto crne boje koja je korišćena u ranijim verzijama. Pored promene vizuelnih efekata sprovedena je promena i koncepta sa sintagme „Mi donosimo dobre promene u vaše živote“ na „Mašta na poslu“. Uloga boje još jednom se pokazala kao dominantna u cilju sažetog i konciznog saopštavanja poruke i obraćanja ciljanom tržištu.

3.2.5. Nokia



Najskuplji evropski brend je, kao i ranijih godina, finska Nokia, najveći proizvođač mobilnih telefona na svetu, čija vrednost dostiže 35,22 milijarde eura, objavio je Evropski institut za istraživanje brendova

u Beču.

Drugi je francuski brend luksuzne robe LVMH, koja u vlasništvu ima brendove kao što su Louis Vuitton, Christian Dior i Givenchy, koja vredi više od 32 milijarde evra.

Sledi belgijski proizvođač piva, grupacija InBev, koja je ostvarila najveći godišnji rast vrednosti, 56 procenata, na skoro 27 milijardi evra.

Nokia je finsko preduzeće za telekomunikacije koje je osnovao Knut Frederik Idstam u Tempereu, 1865. godine. Kompanija je kasnije premeštena u mesto Nokija, koje leži na obali reke Nokijanvirta. Tom mestu kompanija duguje naziv koji i danas upotrebljava.

Nokija je najveći svetski proizvođač mobilnih telefona. Njeno sedište je u gradu Espo blizu Helsinkija.

Grupa Nokija je osnovana 1966. godine spajanjem triju industrija koje su se uzdigle još u XIX veku i koje su već nosile to ime; i to industrije hartije, kaučuka i kablova. Firma je počela sa proizvodnjom televizora 70-tih godina prošloga veka, ali je i dalje ostala konglomerat „za sve i svašta“. Do uspona ovog brenda došlo je 1992, kada se grupa odrekla svih aktivnosti van domena telekomunikacija.

Danas je Nokija prisutna na berzama u Stokholmu, Londonu, Parizu, Frankfurtu i Njujorku. Brend Nokia je svoj najveći uspeh postigao oko 2000. godine, sa svojim izuzetno popularnim modelom „3310“.

Nokija je pokušala proboj na tržište prenosivih konzola za igru sa svojim modelom N-Gage. Izašavši na tržište, prvi put krajem 2003. godine, konzola je naišla na slab prijem usled malog broja igrica i problema sa koncepcijom. Uvaživši te činjenice, Nokija je izbacila novu verziju 2006: N-Gage QD. Uprkos svemu tome, konzola nije postigla zapaženiji uspeh.

Korporacijski slogani Nokijin zvanični korporacijski manifest koji glasi: The Nokia Way, ističe u prvi plan brzinu i fleksibilnost odluka koje donosi ravna, umrežena organizacija.

Jednake mogućnosti i otvorenost su takođe naglašeni, kao i potreba za što većim doprinosom menadžmenta preduzeća i zaposlenih.

Nokija predstavlja progresivnu i dalekovidu tehnološku grupu, koja godišnje troši milione na istraživanja i razvoj, i sebe predstavlja kao inovatora na polju mobilnih telekomunikacija. Engleski je zvanični jezik sporazumevanja „Nokijanaca“ bez obzira na njihovu lokaciju.

„Specijalni“ ton, koji korisnici Nokijinih telefona čuju prilikom prijema SMS poruka (kratke tekstualne poruke), zapravo je Morzeov kod za S-M-S. Shodno tome „Rastući“ ton je Morzeov kod za Nokijin slogan „Connecting People“ („Povezujemo ljude“). Melodija zvona „Nokia Tune“ (verovatno jedna od najpoznatijih melodija na svetu) je zapravo zasnovana na „Gran Vals“, delu pisanom za gitaru, iz 19. veka, španskog muzičara Franciska Terege. Melodija je prvobitno i bila naslovljena „Gran Vals“, ali joj je ubrzo promenjen naziv, negde oko 1998, kada su ljudi nedvosmisleno počeli da je povezuju sa Nokijom.

U prvih deset evropskih brendova procenjenih na pojedinačne vrednosti od oko 20 milijardi evra su i britanski telekomunikacijski gigant Vodafone i njegov španski konkurent Telefonika, britansko-holandski proizvođač prehrambene robe Unilever, nemačke automobilske kompanije Mercedes i BMW, telekomunikaciona grupa Deutsche Telekom i pivara SABMiller.

Od potrošačkih brendova, najveći rast vrednosti ostvarile su pivare. Pored kompanije Inbev, tu su SAB Miller, čiji brend vredi za 24,5 odsto više nego lane, danski proizvođač piva Carlsberg sa 21,5 odsto i holandski Heineken sa za 14,4 odsto većom vrednošću. Ispred Heinekena se našla švajcarska kompanija za proizvodnju prehrane Nestle, čiji je brend vredniji za 15 odsto nego godinu dana ranije.

3.2.6. McDonald's



McDonald's je vodeći svetski lanac restorana brze hrane sa više od 32.000 restorana u 100 zemalja sveta. Na osnovu podataka, objavljeno je da je prodaja na globalnom nivou porasla za 4,8 posto. Prema regionima podaci su sledeći: SAD rast od 0,6 posto, Evropa rast od 5,4 posto i Azija, Pacifik, Bliski Istok i Afrika – rast od 10,5 posto. Prodaja je u

SAD bila povećana usled ponude obroka vezanih za Olimpijske Igre, zatim ponude doručak za 1 dolar i McCafe.

U Evropi rast je uslovljen povećanjem prodaje u Francuskoj, Britaniji i drugim važnim tržištima, dok su u Aziji najvažnija bila tržišta Japana, Kine i Australije.

Za dobijanje ovih rezultata poslužili su podaci o prodaji u restoranima koji posluju najmanje 13 meseci, a zatim upoređeni sa rezultatima prodaje u istom mesecu 2009. godine.

Ove godine vrednost brenda McDonald's procenjena je na 67 milijardi dolara. McDonald's je najveći lanac brze hrane na svetu, a u protekloj godini otvoreno je 1.000 novih restorana širom planete. U ovu akciju uloženo je 2.1 milijardi dolara.

Pored toga ponuda je proširena sa 400 kafeterija McCafe u okviru postojećih restorana. U trenutku kada su širom Evrope svi otpuštali zaposlene zbog globalne svetske krize McDonald's je zaposlio 12.000 ljudi.

Time je McDonald's pokazao svoju snagu jer je uspešno pokrenut novi brend i koncept poslovanja za vreme recesije. Pored lanca kafeterija dobrim rezultatima doprineli su i produženje radnog vremena, neprestano uvođenje novih proizvoda i velike marketinške aktivnosti.

Svetski gigant u sektoru brze hrane, u 2009-oj posebno je pokazao brigu za životnu sredinu, pa je kao znak toga McDonald's u Nemačkoj promenio crvenu boju na svom logu u zelenu. Ovaj logo će se početkom 2010. godine koristiti i u Francuskoj, Nemačkoj, Britaniji i Rusiji gde kompanija ostvaruje čak 70 odsto evropske zarade.

Najveći svetski lanac restorana brze hrane McDonald's u Nemačkoj promeniće crvenu boju na svom logu u zelenu, čime želi da pokaže brigu za životnu sredinu. Prepoznatljivo žuto slovo "M" neće više stajati na crvenoj podlozi, nego na zelenoj.

Nemačka je za McDonalds treće po veličini tržište na svetu, iza SAD i Japana. Prošle godine kompanija je u Nemačkoj uslužila 942 miliona korisnika, a njen promet je povećan za 5,1 odsto, na 2,8 milijardi eura. Zapošljava ukupno 58.000 ljudi u toj zemlji. McDonald's ima 1.350 restorana u Nemačkoj i planira da u ovoj zemlji naredne godine otvori još četrdesetak.

3.2.7. Google



Google je vodeći pretraživač internet stranica i njegova tehnologija automatskog pretraživanja omogućava korisnicima da brzo pronađu sve što ih interesuje na

internetu. Pored toga kompanija omogućava i oglašavanje kompanija i usluga i predstavljanje ovih podataka u okviru rezultata pretraživanja. Ove godine prihodi Google-a od oglašavanja bili su iznad predviđanja, a Google je postao i prvi svetski brend koji vredi više od 100 milijardi dolara.

Google karakteriše velika upotrebna vrednost i lakoća korišćenja, a kompanija je uvek fokusirana na pretraživanje i uvek je cilj da se korisnicima olakša pretraživanje pa je u tom cilju krajem godine Google svojim korisnicima ponudio pretraživanje u realnom vremenu koje nudi korisnicima mogućnost da dobiju najsvežije informacije.

Ove godine najveći svetski internet pretraživač je proslavio svoj 11. rođendan u trenutku kada ima oko 65 posto tržišta internet pretrage. U januaru 2010, kompanija će lansirati i svoj smartphone pod nazivom Nexus One.

3.2.8. Toyota



Tojotin logo simbolizuje putem tri ovalna oblika srce potrošača, srce proizvoda i tehnološko okruženje koje se stalno razvija i obuhvata prethodno navedeno. 2003. Godine Toyota je preuzela drugu poziciju od Ford-a na listi proizvođača automobila i time se našla odmah iza general motors-a. Ovaj japanski gigant drži 11% svetskog tržišta automobila prodajući oko 7 miliona automobila godišnje.

Kompanija je najviše uspeha zabeležila reklamnim kampanjama na mladim tržištima kao i putem oživljavanja starih modela npr. Corola. Drugi razlog uspeha predstavlja činjenica da Toyota predstavlja pionira na automobilskom tržištu. Trenutno su automobili ovog proizvođača sinonim za ekološki prihvatljive. 1997. Godine ova kompanija je bila prva koja je ponudila hibridni model. Sve prethodno navedeno imalo je za cilj da se sada na Toyotu gleda ne više samo kao na proizvođača automobila već i kao na generatora promena u automobilske industriji. Ova kompanija nastavlja da istražuje i unapređuje svoje proizvode te je u najavi i proizvodnja automobila koji se sam parkira uz pomoć senzora.

Tajna uspeha Toyote je u njenoj misiji koja se ogleda u partnerstvu sa Nissan-om na razvoju ekoloških automobila i inovacijama kao što su „samoparkiranje“ i hibridni automobil koje su donele kompaniji brojna PR priznanja kojima se ovaj brend doživljava kao napredan i okrenut budućnosti.

3.2.9. Intel



Robert Noyce i Gordon Moore kreirali su originalni logo sa „dropped –e“ još pre 39. Godina. Od 1991. Godine kompanija simbolički predstavlja slogan „Intel inside“ grafičkim prikazom naziva firme inkorporiranog u stilizovano slovo „E“ koje upućuje na elektroniku i na taj način sugerise da su u najsavremenijim elektronskim uređajima ugrađeni proizvodi kompanije što predstavlja svojsvrstan garant kvaliteta i pouzdanosti.

3.2.10. Disney



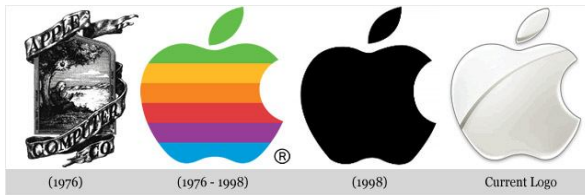
Logo Walt Disney kompanije predstavlja stilizovan potpis osnivača Walter Elias Disney-a. Ovaj grafički prikaz naziva brenda upućuje i obećava sigurnost, pedantnost i kvalitet američke animacije. Tokom vremena stilizovani prikazi loga su se menjali ali je suština poruke ostala ista. Iako se ova kompanija nalazi na listi 10 najvrednijih brendova na svetu, „Disney“ nije bio poslovni uspeh na samom početku. Kada je zajedno sa bratom Rojem, Volt došao u Kaliforniju 1923.

Godine pošto nije mogao da dobije posao u filmskoj industriji otvorio je mali animacioni studio i isti nazvao pod svojim prezimenom. Njihovo projekti nisu imali značajniji uspeh ali se sve promenilo 1928. Godine kada je Volt osmislio novog lika, miša zvanog Miki sačinjenog od nekoliko krugova putem okruglog stila crtanja koji je postao jedan od njihovih zaštitnih znakova koji je kasnije prerastao u brend – praktično i metaforički oslikavajući život mekim ivicama. Tajne uspeha ove kompanije leže u sledećim faktorima:

1. *Cene iznad nominalne vrednosti* – u Diznijevim tematskim parkovima cene su višestruko skuplje u odnosu na konkurenciju.
2. *Kvalitet*– Disney ne bi mogao više nego duplo da naplaćuje da nema kvalitetne proizvode i usluge,
3. *Širok nastup* – od početne koncentracije na decu brend se proširio na sve demografske grupe pokrivajući populaciju od 8 do 80 godina.
4. *Poznavanje konkurencije* – usled široko postavljenog brenda svi predstavljaju potencijalne konkurente koji pokušavaju da se takmiče sa Disney-om.
5. *Globalne ambicije* – pod sloganom „Od kada je svet postao prilično mali, mi pokušavamo da budemo svuda“.
6. *Znati šta narod želi* – Disney zna šta ljudi će pre nego što isti toga postanu svesni,
7. *Uverljivost* – od Snežane do Pirata sa Kariba Disney-jeva poruka je bila i ostala – uverljivost.
8. *Cross-breeding* – koji je Disney uveo sproveden je putem uzimanja likova iz filmova i njihovim pozicioniranjem u tematskim parkovima.

Iako se ne nalaze u prvih 10 najuspešnijih brendova u 2009. godini kompanije **Apple** – među prvih 20 po popularnosti, **Shell** – druga po veličini najveća kompanija na svetu, **Xerox** – najcenjeniji u računarskoj delatnosti, **BMW** – najveći svetski prodavac luksuznih automobila i **Nike** – drugi po vrednosti brenda u domenu sporta, imaju zaslužene pozicije i zavređuju dužnu pažnju u analizi svetski najuspešnijih brendova. Na kraju, ali definitivno ne i po značaju posebnu pažnju zavređuje globalni fenomen pod nazivom **Wal-Mart**.

3.2.11. Apple



Informaciona tehnologija koja je u poređenju sa ostalim privrednim sferama najviše zasnovana na inovativnim rešenjima a samim tim i konstantnim promenama, najbolji je primer ultimativne potrebe za stalnom inovacijom. Isplativost

konstantnog unapređenja kao osnovne poslovne filozofije najbolje se vidi na primeru američkog tehnološkog giganta Apple koji je izvestio o tromesečnoj dobiti u visini 3,38 milijardi dolara u prvom fiskalnom tromesečju 2010., što je 50 posto više nego u istom periodu prethodne godine.

Prihodi ove kompanije iznosili su 15,6 milijardi dolaram što je za 32 % više u odnosu na isti prošlogodišnji period kada je ostvareno 11,88 milijardi dolara prihoda. Kompanija je saopštila da je u tromesečnom periodu do 26. decembra 2009., prvom fiskalnom tromesečju nove poslovne godine, udvostručila prodaju uređaja iPhone u odnosu na isto prošlogodišnje tromesečje, na 8,7 miliona jedinica, zahvaljujući plasmanu tog proizvoda na nekoliko vodećih novih tržišta, uključujući Kinu i Južnu Koreju. Prodaja računara Macintosh istovremeno je porasla 33 posto na 3,36 miliona komada, dok je prodaja iPoda očekivano umanjena osam posto na 21 milion, što analitičari pripisuju rastu popularnosti iPhonea, koji ima ugrađen iPod.

U drugom fiskalnom tromesečju kompanija očekuje dobit u visini 2,06 milijardi dolara i prihode u od 11 do 11,4 milijarde dolara. Apple će za sredu najavio predstavljanje novog proizvoda koji je još uvek obavljen velom tajne a privukao je veliku pažnju javnosti. Analitičari nagađaju da je reč o prenosnom računaru u obliku ravne ploče s ekranom osetljivim na dodir.

Steve Jobs izvršni direktor kompanije je odnedavno prvi na listi najboljih menadžera sveta u 2009. Godini prema velikom Harvard Business Reviewa.²⁸

Na osnovu prethodno iznetih podataka i pokazatelja isplativosti kontinuiranog sprovođenja inovacija ovom prilikom interesantno je uporediti dinamiku promena i pažnju koja je poklonjena promeni loga kompanije koji predstavlja zaštitni znak, krunu i predmet identifikacije, svojevrsnu garanciju i finalni način saopštanja sopstvene misije. Imajući u vidu genezu predočenu u gornjem grafikonu, teško je zamisliti da bi Apple postigao zapažen uspeh u poslovanju da su inovacije u promeni loga pratile inovativna rešenja Applovih proizvoda. S druge strane, teško je zamisliti najnoviji iPhone na kome je istaknut logo kompanije koji je bio aktuelan 1976. Godine. Prvi logo bio je adekvatan stepenu tehnološkog razvoja kada su tadašnji kompjuteri zauzimali gotovo polovinu prostora u kancelariji i kada su proizvođači istih bili u mnogome ograničeni u mogućnosti davanja revolucionarnih rešenja. Tehnološki skok i diferencijaciju koju je tada Apple uspeo da implementira kompanija je materijalizovala i u svom logu koji je uz konfekcijske izmene nastavio da postoji i danas. Na svojsvrstan način, Apple time konstantno podseća potrošače na to ko je lider u branši i koja

²⁸ Harvard Business Review 2009.

je kompanija prva napravila značajan pomak u odnosu na standardizovanu ponudu koja je bila prisutna u početnoj fazi postojanja kompanija iz branše informacione tehnologije.

3.2.12. Shell



Razvojna koncepcija kompanije koja se u svom nastanku opredelila za generički naziv koji upućuje na poreklo naftnih derivata iz organskog porekla, zasnovana je na tradiciji, poverenju i kvalitetu.

Predočavanjem putem loga kupcima da između njih i bazične izvorne sirovine od

koje se pravi potrebno motorno gorivo ne stoji niko do kompanije koja prosleđuje potrebno gorivo u izvornom obliku do svojih potrošača, Shell ostaje dosledan tradiciji i stečenom poverenju. Stilizacija loga predstavlja odgovor kompanije na promenu trendova vizuelnog identiteta ali ostaje dosledan suštini i osnovnoj poruci kompanije.

Po istraživanju sprovedenom 2008. godine²⁹ u 10 najvećih brendova motornih goriva proizvođač Shell je zauzeo drugo zapaženo mesto:

1. BP
2. Shell
3. Mobil
4. Exxon
5. PetroChina
6. Esso
7. Texaco
8. Lukoil
9. Chevron
10. Aral

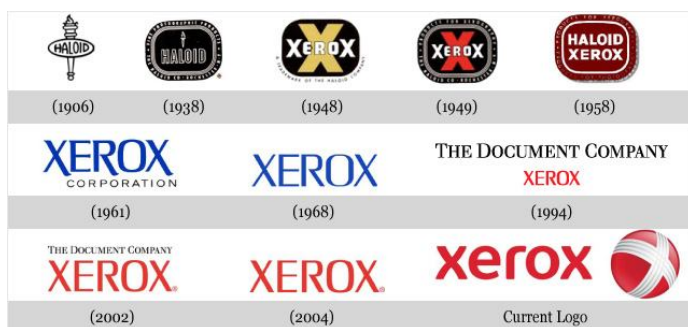
Važno je napomenuti da se Shell sve vreme obraća svojim potrošačima apelujući na tradiciju i poverenje i to sa uspehom što je lako utvrdivo imajući u vidu trenutno aktuelni logo koji bez potenciranja naziva kompanije nepogrešivo asocira potrošače na proizvođača koji predstavlja garant kvaliteta.

Prema najnovijoj listi američkog magazina Forbes 2000 Global, koja se objavljuje od 2003. godine, najveća svetska kompanija je američki industrijsko-energetski konglomerat General

²⁹ www.millwardbrown.com

Electric, dok je britansko-holandski koncern **Royal Dutch Shell** na drugom mestu. Kompanije su rangirane prema nekoliko kriterijuma – prodaja, dobit, aktiva i tržišna vrednost³⁰. Osnovni moto Shella je da izlazi u susret rastućim svetskim potrebama za energijom na ekonomičan način čuvajući okruženje na socijalno prihvatljiv način. Ovaj globalni brend ubedio je potrošače da korišćenjem Shell-ovih proizvoda čuvaju svoju životnu sredinu i štede kućni budžet. Da li snaga brenda nije očigledno prikazana imajući u vidu proces globalnog zagrevanja, neophodnosti čuvanja životne sredine i nužnosti smanjenja emisije štetnih gasova?

3.2.13. Xerox



Xerox korporacija je najcenjenija kompanija u svetu, u računarskoj delatnosti, po vrednovanju godišnjeg istraživanja reputacija koje je sproveo časopis FORTUNE³¹. Xerox je sa četvrtog mesta u 2008. godini, 2009. dospao na prvo.

U ovom istraživanju, koje je sprovedla firma za konsalting u menadžmentu, Hay Group, od rukovodioca, direktora i analitičara se tražilo da rangiraju 1400 kompanija po kriterijumima kao što su inovativnost, vrednost ulaganja i globalna konkurentnost.³²

Xerox je zauzeo prvo mesto u svojoj kategoriji po pitanju ključnih obeležja reputacije uključujući upotrebu korporativnih sredstava, kvalitet upravljanja i društvenu odgovornost. Xeroxova reputacija je vrhunski ocenjena, kao i ljudi, brend i inovacije, što sve zajedno predstavlja najveću vrednosti kompanije.

Kompanija ulaže u svoje kadrove, negujemo ih i zna da svaki pojedinac koji radi u Xeroxu pomaže u definisanju načina na koji tržište sagledava kompaniju.

Globalni pristup Xeroxa najbolje se može sagledati u stilizovanoj predstavi zemaljske kugle čvrsto uvezane i u potpunosti obuhvaćene predstave sa kojom se kompanija identifikuje.

Xerox je postao značajan 1959. Godine kada je izbacio Xerox 914, prvi fotokopir uređaj na svetu. Magazin Fortune je dve godine kasnije proglasio ovaj proizvod za najuspešniji na američkom tržištu svih vremena. Međutim, xerox je doživeo neuspeh u implementaciji data sistema i telecopier uređaja i time izgubio fokus na primarni fokus poslovanja jer je dozvolio konkurenciji da mu preotme najvažnije kupce. Kada je ova kompanija pokušala da stavi svoj brend na kompjutere ova avantura koštala je milionske iznose. U prilog tome neka posluži i analiza slogana pod kojim je Xerox pokušao da progura kompjuterasku opremu: „Ovo nema veze sa fotokopir aparatima“.

³⁰ Navedeno prema: Forbes 2000 Global

³¹ www.fortune.com

³² www.heygroup.com

I pored promašaja xerox je uspeo da se održi na tržištu usled sledećih činjenica:

1. Bio je prva kompanija u novoj kategoriji lansiranjem Xerox 941 uređaja,
2. Prvim mestom u kategoriji uspeo je da stvori značajan PR potencijal u medijima,
3. Svojim istraživačkim centrom ostaje lider u tehnološkim istraživanjima,
4. Ime Xerox je kratko, jasno, prepoznatljivo i predstavlja sinonim za fotokopir mašine.

3.2.14. BMW



Auto kuća BMW je od japanskog Lexusa preuzela titulu najprodavanijeg premium brenda na tržištu SAD-a, u prvoj polovini 2009. godine.

Lexus je tu titulu držao od 2000. godine, ali mu je sada prodaja u minusu za 37.2 odsto.³³ I BMW koji je poslednji put u SAD-u bio na prvom mestu u 1997. godini zabeležio je pad prodaje u Americi, i to od 30.5%, ali je ipak plasirao više automobila nego Lexus. Tačnije, BMW je ove godine u SAD-u prodao 76.819 automobila, a Lexus 73.186.

Što se Mercedesa tiče, on je u prvih 5 meseci zabeležio pad od 29.9%, prodavši 69.933 jedinica. Usput, i Bentley (u vlasništvu Volkswagena) i Daimlerov Maybach su ove godine u padu od 60 odsto, a zanimljiv je podatak da je Maybach u SAD-u u maju našao samo 3 (tri) kupca.

Pored određenog uspeha postignutog na američkom tržištu ovaj nemački proizvođač automobila objavio je rezultate prema kojima je neto prihod u trećem kvartalu 2009. godine pao za 74 posto zbog svetske ekonomske krize.

BMW koji je prema broju prodatih vozila najveći svetski proizvođač luksuznih automobila dao je podatke da je neto prihod iznosio 78 miliona evra, dok je prošle godine u istom periodu iznosio 298 miliona.

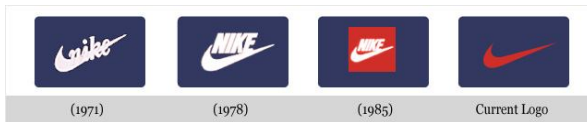
Kompanija sa sedištem u Minhenu očekuje da se situacija na njihovom tržištu stabilizuje tek krajem četvrtog kvartala. Takođe smatraju da je sa obzirom na težinu krize BMW odlično prošao i da će tokom 2009 prodaja biti 10-15% manja od 2008.³⁴

BMW pod svojim okriljem poseduje brendove Mini, Rolls-Royce i BMW motorcikle. Kompanija je najavila smanjivanje broja zaposlenih za 5.3 posto na nivo od 98.358. Očekuju se i najavljene premijere novih modela vozila – Mini kupe i novi Rolls-Royce model pod nazivom Ghost, koji tek treba da doprinesu prometu.

³³ www.motorintelligence.com

³⁴ www.bmw.com

3.2.15. Nike



Najvredniji brendovi u svetu sporta u današnje vreme su Tiger Woods, Nike, Manchester United i Super Bowl.³⁵

Sportisti su bili rangirani prema svojim prihodima od reklamiranja, kompanije prema tržišnoj vrednosti, a takmičenja prema prihodu ostvarenom u odnosu na trajanje takmičenja. Prema Forbes magazinu, Tiger Woods ima vrednost od 82 miliona dolara, i ostaće najvredniji sportista na listi i tokom 2010 godine, čak i ako se ne bude takmičio.

Brend Nike ima vrednost od 10,7 milijardi dolara.³⁶ Ova kompanija je bila jedina kompanija koja je od 2008. do sada uspeła da znatno poveća svoj udeo na tržištu.

Popularni klub, Mančester United ima vrednost od 270 miliona dolara, prestigavši bejzbol tim New York Yankees čija je vrednost procenjena na 266 miliona dolara.

Nike kao globalni brend započeo je svoje postojanje 70-tih godina prošlog veka kao mala preduzetnička firma koja je proizvodila sportsku obuću prihvatljivog kvaliteta i adekvatne cene i za zaštitni znak kopirala stilizovani detalj preuzet iz grčke mitologije koji posetioci antičkih gradova pre svega Efesa mogu i danas videti na ostacima ornamenata posvećenih boginji Niki.³⁷

Danas ovaj globalni brend procenjene vrednosti od preko 10 mlrd. USD, insistira na svojoj društvenoodgovornoj funkciji i uključuje se u razne akcije posvećene dobrobiti čovečanstva. Organizacija koja promovise borbu protiv raka, Livestrong i brend Nike udružili su se kako bi kreirali proizvode Nike Livestrong koji bi pomogli u borbi protiv raka.

Prodaja proizvoda iz ove kolekcije treba da poveća svest o ovoj organizaciji, o borbi protiv raka, kao i da donese finansijska sredstva organizaciji. Kolekcija će se u prodaji pojaviti u julu 2010. Kompanija Nike se obavezala da će godišnje donirati organizaciji Livestrong fiksnu sumu, a kako prodaja ove kolekcije bude rasla širom sveta doniraće se i dodatna sredstva.

Lance Armstrong, poznati biciklista koji je preživeo borbu sa rakom i vratio se uspešno u svet sporta, osnovao je Livestrong organizaciju kako bi i drugima preneo svoja iskustva i pomogao im u borbi protiv ove bolesti.

Nike je pomogao da se u Livestrong organizaciju prikupi više od 80 miliona dolara. Prva Livestrong narukvica, žute boje, pojavila se 2004. godine i bila je od presudne važnosti za stvaranje javne svesti o aktivnostima ove organizacije i važnosti borbe protiv raka. Nakon što je preko 70 miliona narukvica podeljeno, u 2008. godini NIKE je napravio i kompletnu Livestrong kolekciju odeće, obuće i opreme. Nova kolekcija će omogućiti ljudima širom sveta da treniraju, a istovremeno da pokažu svoju podršku za 28 miliona ljudi koji širom sveta boluju od raka.

³⁵ www.forbes.com

³⁶ www.sgnews.com

³⁷ www.nike.com

3.2.16. Wal – Mart



Kompanija Wal-Mart predstavlja globalnog i najvećeg lidera u sferi maloprodaje u svetu. Svoju poruku potrošačima u toku svog postojanja ova kompanija je težila da saopšti na više načina dok je po pitanju loga boja imala najveći značaj.

Godine 1962, kada je osnivač Sam Walton započeo biznis, logo kompanije imao je veoma bazičan i uobičajen dizajn. Već dve godine kasnije menjaju se i stilizuju slova i boja loga prelazi u crnu čime se dobio dobro “Frontier Font Logo”.

Godine 1968 kompanija ponovo menja i prilagođava logo koji ima za cilj da asocira na popuste i najniže cene. Ovim logom bile su obeležene prodavnice i uniforme zaposlenih ali nikad nije korišćen u druge reklamne svrhe ili prilikom overavanja i prezentacije godišnjih finansijskih izveštaja.

Promena koja je usledila 1981. godine, kojom je ponovo promenjena boja loga i slovima koja su boldovana data sugestivna čvrstina imala je za cilj da simbolički predstavi stabilnost kompanije, koja je dobro utemeljena i unificirana.

Godine 1992. crtica između dve reči u nazivu kompanije menja se sa zvezdom i slovima ponovo dodaje plava boja koja je bila prisutna u izvornom logu.

Ova kompanija je jedna od retkih čiji je sadašnji logo više nalik izvornom od svih idejnih rešenja koja su bila praktikovana tokom postojanja iste.

Današnji font malo se razlikuje od izvornog i više je stilizovan, zadržana je zvezda sa tom razlikom što je umesto na sredini pomeren na kraj.

3.3. Svetski poznati brendovi u industriji pića

3.3.1. Žestoka alkoholna pića



U oceni potencijala alkoholnih pića u čijoj proizvodnji Srbija ima dugu tradiciju treba poći od potencijalnih konkurenata koji su široko prisutni na domaćem tržištu. Razlog tome, predstavlja fleksibilnost i inovativnost stranih proizvođača koji svojim rešenjima i proizvodima neodoljivo privlače domaću tražnju na lokalnom tržištu i uspostavljaju standard na stranim tržištima koja su u fokusu naših izvoznika.

Neka kao ilustracija prethodno pomenutog posluži primer proizvođača popularnog viskija **Jack Daniels** koji je nedavno viski u konzervi sa dodatkom kole. Taj novitet na tržištu rezultat je ispitivanja koje je pokazalo da se 40% pića konzumira sa kolom. Praktičnost i dobar ukus novi proizvod čine idealnim za ispijanje u društvu u svim prilikama.

Prethodno navedeno samo ilustruje koliko se u razvijenim tržištima ulaže od strane proizvođača u izlaženje u susret i kreiranje novih potreba targetiranog tržišnog segmenta.

Viski kao jedno od najpopularnijih alkoholnih pića koji ima poreklo iz Škotske, Irske, SAD i Kanade dugi niz godina kreira potrebe potrošača, nudi im identitet i personifikaciju sa stilom koji propagira. Smatra se da reč "viski" potiče od keltske reči "usque" u značenju "voda", dok je drevno ime viskija bilo "usque beatha" – "voda života".

U današnje vreme prisutna je tendencija da se proizvođači pomenutog pića diferenciraju u odnosu na konkurenciju čak i na osnovu najsitnijih detalja. Kao primer navodimo činjenicu da irski i američki proizvođači imaju sklonost da reč Whiskey piču sa "e", dok njihovi konkurenti iz Škotske i Kanade pišu istu reč bez "e" – Whisky. Viski je u svojoj osnovnoj formi alkoholno piće nastalo destilacijom čitarica. Dobijeni destilat ostavlja se da odleži, po nekada i veoma dugo u drvenim bačvama najčešće izrađenim od hrastovine. Starenjem u hrastovini destilat dobija prefinjen ukus, buke i boju i poprima aromatične nijanse. Ukus viskija obično se povezuje sa oblašću odakle potiče i izborom sirovina, procesom destilacije, vrstom bačvi livremenom odležavanja.

Škotski viski tj. naziv “Scotch” imaju pravo da nose samo viskiji koji su proizvedeni u škotskoj destileriji i koji su odstožali u Škotskoj, u hrastovim buradima, u period od bar tri godine i jedan dan. Škotski viski se deli na malt, grain i blended. *Single malt* predstavlja viski destilovan u određenim destilerijama isključivo uz upotrebu ječma. *Vatted malt* se dobija mešanjem različitih single maltova iz različitih destilerija. *Grain* viski se dobija kontinuiranom destilacijom uz upotrebu sladovanih (malted) i nesladovanih žitarica, koje se pre destilacije kuvaju na pari pod pritiskom. Dobijeni viski je veće jačinekao i brže sposobnosti starenja od malt viskija ali se retko flašira samostalno. *Blended (kupažirani)* viski predstavlja mešavinu grain i malt viskija i ova vrsta ima dominantno učešće u ukupnoj prodaji viskija.

Irski viski je u većini slučajeva tri puta destilisan što rezultira posebnom pitkošću i mekoćom. U proizvodnom procesu koriste se i sladovani (malted) i nesladovani ječam. Prema zakonu ovaj viski mora biti proizveden u Irskoj i mora odležati minimum tri godine radi kompleksnosti i harmonije ukusa.

Burbon je najpoznatija od svih vrsta viskija koji se proizvode u SAD. Naziv potiče od istoimene regije u državi Kentaki. Postoje strogi zahtevi koje viski mora da ispuni da bi se mogao nazvati burbonom: mora da sadrži minimum 51% kukuruza, mora biti proizveden u SAD i mora odležati minimum dve godine u novim oprljenim hrastovim buradima.

U praksi se većina potrošača više puta susrela sa najpoznatijim predstavnicima pomenutih vrsta viskija. Primera radi, “**Ballantine’s**” je najpopularniji škotski viski na domaćem tržištu koji je izglasan za najbolji viski u svojoj kategoriji na svetu i nalazi se u prvih deset na svetskoj listi najvećih brendova žestokih alkoholnih pića³⁸.

Više od 40 najboljih malt viskija sa sve četiri strane Škotske sjedinjeni su u ovom piću i kao rezultat daju vrhunski viski koji poseduje sve obavezne karakteristike najboljih i savršeno izbalansiran odnos arome i ukusa. Ballantine’s portfolio predstavlja najširu porodicu škotskih viskija na svetu i uključuje Ballantine’s Finest, 12, 17, 21 i 30 godina starosti. Svaki proizvod u domenu je tertian sa istom brigom i pažnjom oko detalja kao i davne 1827. godine, kada je George Ballantine’s započeo tradiciju.



³⁸ Navedeno prema: Whisky Bible 2009

“Jameson” je irski viski broj jedan u svetu. Ova tradicija traje čak 229 godina. Svakog dana u svetu se popije 1.000.000 čaša ovog viskija, što predstavlja impozantan prosek od 12 čaša svake sekunde. Jameson prolazi kroz destilaciju tri puta i to je u osnovi ono što mu daje pitkost i izbalansiranost.



Treća destilacija traje najduže. Da bi se obezbedila potpuna kontrola kvaliteta, apsolutno sve, od odabira žita i sanduka, do trostruke destilacije i sazrevanja odigrava se u Jameson Single destileriji u Dublinu.



“Jim Beam” je najprodavaniji i najpopularniji burbon na svetu, sa tradicijom proizvodnje od preko 200 godina. Jim Beam burbon crpi svoj bogat ukus iz tajnog porodičnog recepta i sazrevanja u novim oprljenim hrastovim buradima najmanje četiri godine.



Pored viskija u širokoj upotrebi je žestoko alkoholno piće **Džin**. Najpoznatiji proizvođač džina u svetu je **Beefeater**. Najnoviji proizvod u širokom proizvodnom portfoliju Beefeatera je Beefeater 24 super premijum džin koji je kreirao Dezmond Pejn, najiskusniji master destilera za džin na svetu. Ovaj proizvod sadrži mešavinu od 12 biljaka, među kojima je ručno brana japanska senna, kineski čajevi i kora grejpfruta. Beefeater 24 je destilovan u srcu Londona i na svojsvrstan način odaje počast 24-časovnom životu predstonice Engleske.



Najpoznatiji svetski liker je **AMARO RAMAZZOTTI**. Njegova životna priča počinje ovako: Početkom 19. Veka Ausano Ramazzotti prodavao je likere i začine u maloj radnji u centru Milana. On je došao na ideju da pomeša pažljivo izabrane biljke, o čijim svojstvima je dobro znao, što je rezultiralo kreiranjem pića AMARO RAMAZZOTTI 1815. Godine. Inovativno piće brzo je prihvaćeno u gradu i njegova reputacija brzo se proširila u okruženju. Nakon Ausanove smrti 1866, porodični posao preuzela su dva njegova sina Giuseppe i Eugenia, pa je novembra 1872. Osnovana kompanija Fratelli Ramazzotti. Od početka velika pažnja posvećivana je pakovanju

i reklamiranju. To je rezultiralo velikom kampanjom pokrenutom tridesetih godina koju su radili najpoznatiji idžajneri tog vremena (Arca, Boccasile, Cappiello, Dudovich, Seneca). Legendarna rečenica tj. slogan “Un Ramazzotti fa sempre bene” i pet prstiju otvorene ruke isticali su osnovne vrednosti Ramazzottija: Digestiv, Tonik, Aperitiv, Osvežavajuć, i Jak.

Danas se ovo piće proizvodi u Canelliju u region Piemont, 200km zapadno od Milana. Njegova formula brižljivo se čuva od davne 1865. Godine sa ciljem da se zadrži kontrola nad jedinstvenim ukusom tog proizvoda. Ovo piće spada u grupu bitera i ono što ga čini karakterističnim predstavlja sam process proizvodnje:

1. U procesu učestvuju 33 vrste raznovrsnih medicinskih biljaka čije poreklo void u razne zemlje sveta,
2. Nakon detaljnih kontrola i analiza, biljke se ekstrahuju, doziraju, mešaju i destiluju,
3. Finalna faza predstavlja pažljivo dodavanje šećera, alkohola i tajnih sastojaka.

Pored prethodno navedene živopisne i sadržajne priče koja čini okosnicu ovog pića, Amaro odlikuje širi concept koji dodatno pozitivno utiče na adekvatnu pozicioniranost ovog likera u svesti potrošača. Naime, termin Aperitif u izvornom značenju predstavlja naviku okupljanja pre večere kako bi se popilo piće za otvaranje apetita sa lakim ili bezalkoholnim koktelom. Ritual aperitiva ima korene u Italiji, talnije u Milanu, gde je postao popularan 20-tih godina kada je bilo uobičajeno okupljanje pre ručka ili večere kako bi se popila čaša vina ili aperitiv. Prekretnica se desila uvođenjem happy hour ritual, koji je nastao u Americi i stigao u Milano ranih 80-tih godina. Tokom happy hour-a, koji traje sat-dva, u isto vreme kao i ritual aperitiva ranije piće se prodaje po upola nižoj ceni. U Milanu su promene nastale ranih 80-tih godina zahvaljujući otvaranju Vinicio Valdo's Cap St. Martin bara, kralja milanskog aperitiva koji je radikalno promenio concept nudeći obilje pica, povrća i kolača na otvaranju lanca barova Tropico Latino, koji su radili kao barovi i restorani.

Osnovni poznati sastojci Amara su Slatka narandža sa Sicilije (*Citrus siensis*), gorka narandža iz Curacaoa (*Bitter citrus aurantium*), Gentian (*Gentiana Lutea*), Cinchola (*Chinchona officianalis*), Rhubarb (*Rheum palmatum*).



Ruska Standard vodka, ostvarila je na ruskom tržištu rezultate mnogo bolje od očekivanih.

Najveći proizvođač premijum votke u Rusiji je tokom 2009. godine imao pad prodaje od 25 posto na domaćem tržištu ali su tokom septembra i oktobra ostvareni izuzetni rezultati. Kod pojedinih proizvoda ostvaren je rast od 25 posto a kod nekih čak i do 50 posto. Ruski Standard votka se prodaje u preko 70 zemalja i planira se proširenje na tržišta Kine, Indije i Brazila. Na taj način će se udeo izvoza od 60 posto povećati čak na 75 posto ukupnog prometa kompanije.

Najavljena je velika marketing kampanja za 2010. godinu i tokom sledeće godine biti potrošeno oko 100 miliona dolara na reklame i povećanje udela na tržištima.

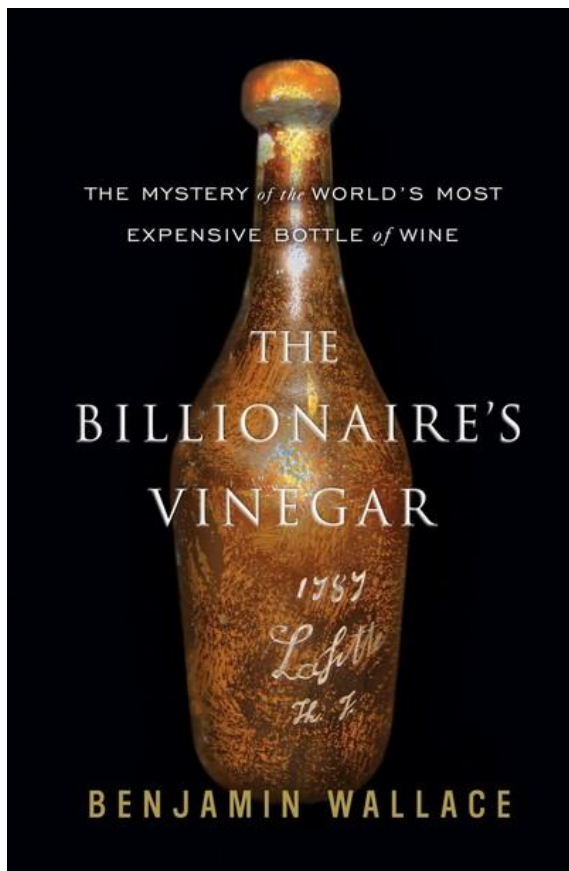
Ruski Standard je u 2007 prodao 1.9 miliona litara, dok je u 2008. godini prodato 2.1 miliona litara. Neposredni rival brenda je votka Absolut i cilj kompanije je da ga prestigne u roku od tri do pet godina. Posle toga na meti će biti najprodavanija votka na svetu Smirnoff. Ruski Standard je jedan od najbrže rastućih premijum alkoholnih brendova u svetu poslednjih godina a sada brend nastavlja širenje i uspeh među ljubiteljima votke u svetu.



Međutim, malo ljudi zna da je vodka nastala u Poljskoj a ne u Rusiji. Danas, domovina vodke teži da povрати pozicije superiornim kvalitetom. Vodka „Belvedere“ je sastavni deo portfolija kompanije Moët Hennessy koji je Wine & Spirits divizija konglomerata luksuza Louis Vuitton Moët Hennessy (LVMH), grupe preko 60 najekskluzivnijih brendova među kojima su: Dom Perignon, Moët&Chandon, Fendi, Givenchy, Kenzo, Christian Dior, Guerlain, TAG Heuer, Sephora i td. Na razvoju pomenutih brendova učestvuju najsavremeniji avangardni umetnici, među kojima se izdvajaju fotograf Terry Richardson i dizajner Jade Jagger. Belvedere vodka se proizvodi ručno u malim serijama koristeći samo najfinije sirovine kako bi se obezbedio superiorni kvalitet, u samom srcu Poljske, u destileriji Polmos u Żirardovu. Osnovnu komponentu Belvedere vodke predstavlja Dankowskie zlatna raž koja je cenjena zbog svoje unikatno meke teksture i slatkog ukusa. Za razliku od drugih vodki koje se baziraju na mešavini više različitih žitarica pa čak i na dodavanju melase kako bi stvorile ukus, belvedere koristi isključivo ovu poljsku žitaricu čija prirodna sladkoća stvara tople, začinske note u vodki. Zato i ne čudi činjenica da jedna boca sadrži preko 20kg raži. Destilovana četiri puta kako bi pružila suptilnu slatkoću i mekanu i čistu završnicu raži, vodka se meša sa čistom izvorskom vodom dobijenom iz privatnog arterskog bunara. Proces destilacije prati 33 punkta kontrole što je Polmos Zyrarow destileriji donelo visok cenjenu plaketu Kontrole kvaliteta od strane poljske Vlade.

Svi plutani čepovi uvoze se iz Portugala i potapaju se u Belvedere vodu kako bi se obezbedilo da ne utiču na boju, ukus i miris finalnog proizvoda. Luksuzne boce se ručno završavaju i svaka biva pregledana kako bi se izbegli svi mogući propusti.

3.3.2. VINO



Opšte prihvaćeno stanovište je da su prvi primitivni vinogradi podignuti oko 6000. godina pre Hrista, severno od Kavkaza, (današnja Gruzija i Jermenija). Tamo su pronađene i najstarije alatke i oruđa za obradu vinograda i proizvodnju vina. Smatra se da je sistemsko uzgajanje vinove loze počelo oko 4000 god. p.n.e. u Mesopotamiji i Egiptu. Egipćani su izmislili način presovanja grožđa, unapredili tehnike uzgajanja vinove loze i proizvodnje vina i pravili vrlo slatko crno i belo pustinjско vino.

Pored boga Ozirisa **Egipćani** su obožavali i reku Nil na čijim su obalama uzgajali vinovu lozu. Iz delte Nila oni su vino dovozili do najvećih mediteranskih gradova tog vremena. Minojska civilizacija na Kritu, koja se smatra izvorisem grčke kulture, održavala je vrlo tesne trgovačke i kulturne veze sa Egiptom, tako da je sa Krita znanje o vinu preneseno i u celu Heladu. Tako je vino osvojilo i helenski svet.

Osnivanje i jačanje vinikulture u zapadnoj Evropi bilo je pod uticajem **Rimljana**, koji su najviše doprineli kalsifikaciji vrsta grožđa, posmatranju i beleženju njegovih najboljih karakteristika, identifikovanju obolenja i prepoznavanju karakteristika određenih zemljišta. Veliki broj pisanih podataka koje su Rimljani ostavili govori o njima kao dobrim vinogradarima i vinarima.

Rimljani su rasprostranili pravljenje vina u veliki deo zapadne Evrope, posebno u Francusku (doline Moselle i Rhine), Nemačku i Austriju (duž doline reke Dunav). U kasnom 19. stoleću proizvodnja vina je u potpunosti uspostavljena u Francuskoj. Posle pada ovih civilizacija, proizvodnja vina u Evropi se nije uspostavila sve do kasnog srednjovekovnog perioda. Uloga vina u religijskim obredima u hrišćanskim crkvama pomogla je da se očuva njegova proizvodnja i posle pada Rimskog Carstva.

Prateći putovanja Kolumba i drugih istraživača koja su usledila potom, uzganje vinove loze se premeštalo iz Starog Sveta u Meksiko, Južnu Ameriku, Australiju i Kaliforniju.

Danas se vino proizvodi na svima naseljenim kontinentima. Španija, Italija i Francuska su još uvek najveći proizvođači vina, a zatim slede Argentina, SAD, Portugal.

Kakav je bio ukus tih ranih vina u odnosu na vina koje poznajemo danas ostaje nepoznanica. Možemo pretpostaviti da je postajao problem dugoročnog odlaganja vina i vrlo je verovatno da je kvarenje vina bio čest problem zbog nepoznavanja procesa koji se odvijaju tokom vinifikacije i njihove neadekvatne primene. Naime, tek je Pasterovo otkriće mikrobiološkog procesa pravljenja vina (1860- tih god.) dalo osnov moderne vinske industrije. Vina su sve do 18. stoleća bila uglavnom slatka, a veruje se da su vina u rimsko vreme bila kao sirup.

Francuska je svoje vodeće mesto svetskog proizvođača vina izgubila kada je Italija povećala godišnju proizvodnju vina na 7,5 miliona litara. Francuska nije najstariji proizvođač vina. Vino se proizvodilo u istočno-mediteranskom basenu milenijumima pre nego što je Cezar podelio Galiju na tri dela. Zapravo, najbolja svetska vina uopšte se ne proizvode u Francuskoj.

Bez obzira na sve ove činjenice neosporno je da bez francuskog uticaja vino kakvo danas poznajemo ne bi bilo vino. U XII veku, Englezi su, vladavši Bordo, zavoleli lokalno vino koje se zvalo „klare“. Od tada je u civilizovanom svetu standard za fino vino zasnovan na francuskom modelu. Francuska, danas drugi u svetu proizvođač vina, proizvodi male količine nekih od najboljih i najskupljih vina, ali i ogromne količine običnog stonog vina (vin ordinaire). Negde u sredini je izbor pristojnih, pristupačnih stonih vina, koja ljubitelje vina podsećaju na to koliko duguju Francuskoj.

Vina se prvenstveno razlikuju po svojoj boji.

1. **bela**, koja obuhvataju najsvetlija vina
2. **crvena**, koja obuhvataju i većinu fortifikovanih vina
3. **roze**, koja su između navedena dva vina

Boju vina određuje izbor grožđa i proces pravljenja. Boja varira od zelenkasto - žute do ružičaste, crvene, crveno - ljubičaste, pa do plavo - crne. Kada se pravi belo vino, u proces fermentacije ulazi samo sok od grožđa (belog), što nije slučaj kada je u pitanju proizvodnja **crvenog vina**. Boja crvenih vina potiče od pokožice (ljuske), semenki i peteljki crnog grožđa, a ne od soka. Sok je po pravilu bezbojan sem kod nekih vrsta koje imaju rozo, crvenu boju.

Pojedina **bela vina** dobijaju se od crnog grožđa. U ovom slučaju se koristi samo sok od crnog grožđa, a ne i njegova pokožica jer ona sadrži crveni pigment pa njenim odstranjivanjem ne dolazi do stvaranja crnog vina.

Rose vina su takođe specijalan slučaj kod kojih se pokožica crnog grožđa izdvaja nakon vrlo kratkog perioda (nekoliko sati) delovanja na groždani sok.

Neke od vrsta crvenih vina:

1. **Merlot** je popularno vino u kojem se obično može prepoznati blag ukusu šljive. Merlot je vrlo pitak i nije kiseo niti opor. Ranije se koristio za mešanje sa francuskim Bordeaux vinima, u novije vreme sve više se proizvodi samostalno.
2. **Cabernet Sauvignon** je jedno od najpopularnijih vina na tržištu. Caberne je ime i grožđa i vina koje se proizvodi. Spada u najbolja svetska crna vina sa prepoznatljivom aromom crnog ribiza i kupine.
3. **Pinot noir** je jedna od vrsta crnog grožđa roda Vitis Vinifera, a naziv se upotrebljava i kada se misli na vina u čijoj proizvodnji dominira grožđe ove sorte. Naziv potiče od francuske reči „pinot“ (bor) i „noir“ (crno) koja aludira na zbijene tamnoljubičaste grozdove u obliku šišarki. Ovo grožđe se uzgaja širom sveta, ali se najviše vezuje za francuski region Burgundy.Vino koje se proizvodi od ovog grožđa je jedno od najboljih na svetu.
4. Vina napravljena od **Siraha** su jakog ukusa i punoće. U zavisnosti od klime i uslova zemljišta na kojima se nalazi vinova loza kao i od načina pravljenja vina, mogu imati široku lepezu ukusa, od ljubičica, kupina,čokolade, pa sve do crnog bibera.Nijedna aroma se ne može nazvati tipičnom, ali se najčešće primećuje aroma kupina i bibera.

Neke od vrsta belih vina:

1. **Riesling** se gaji na mnogim mestima u svetu, ali najbolje uspeva u rodnoj Nemačkoj u kojoj se sadi još od 14 veka. Rieslinga je slatko, belo vino sa voćnim i cvetnim ukusom koje se služi kao desertno vino.
2. **Pinot Gris** su tamnija vina, srednje punoće, dosta neutralne arome i sa niskim sadržajem kiseline.
3. **Sauvignon Blanc** su uglavnom suva vina, koja mogu imati biljnu ili mineralnu aromu, a u posebnim klimatskim uslovima i voćnu aromu..

Vina se pored boje grožđa dele i na stona vina, ojačana vina i penušava vina.Ova podela zavisi od načina proizvodnje tj. *vinifikacije*:

1. **Stona vina** se prave od soka ceđenog grožđa.sok se prirodno fermentuje, ponekad sa dodatkom tačno utvrđenih količina šećera i kvasca.Table vina dolaze u 3 osnovne boje : bela (često od žute do zlatne),crna i rose (bledo roza).Ukusi su od slatkih do vrlo suvih , koja nisu gorka.Sadržaj alkohola varira od 7 do 15 %.
2. **Fortifikovana (ojačana vinski destilat)** - Ovim vinima se u procesu proizvodnje dodaje određena doza alkohola ,obično brandy od grožđa.Sadržaj alkohola ojačanih vina je viši nego kod običnih vina,a graniči se od 14 do 23%.Boje su od bele, žute (ćilibarske), svetlo crvena ili tamno crvena.

Port je okrepljujuće vino koje potiče iz Douro doline, Portugala.Izraz “port” odnosi se samo na ova vina baš kao što i francuski regioni polažu prava na određene titule. S obzirom na to

da je ojačano, port ima visok procenat alkohola i najčešće se pije iz malih čaša, na gutljaje. Treba ga služiti na temperaturi od 18 oC, a čaše se pune samo do pola.

Sherry je najpoznatije i najpopularnije ojačano vino. Naziv potiče od grada Jerez de la Frontera u Španiji. Jedinstven ukus Sherry-a potiče od zemlje i grožđa kao i od različitog procesa vinifikacije. Ukus serija može biti od slatkog do vrlo suvog sa nekoliko srednjih varijetati. Pored Sherry-ija, poznati su još i *Madeira* (sa Portugalskog ostrva), *Marsala* (sa Sicilije), *Malaga* (južna Španija), *Port* (iz Portugala) i neka aromatična vina. *Vermuth*, na primer je aromatično vino kojem je dodato bilje.

Aperitivi - pića, koja se služe pre jela, takođe spadaju u aromatična vina. Napravljeni su dodavanjem kinina i drugih sastojaka jakim, slatkim vinima. Najpoznatiji brendovi su Dubonnet u Francuskoj i Campari u Italiji. Pića koja se služe posle jela nazivaju se **digestivi** (piće koje pomaže probavu) a to su najčešće brendiji i likeri.

3. Penušava vina - Najpoznatije penušavo vino je svakako **Champagne**, koji je dobio naziv po francuskom regionu gde ga je prvi put napravio benediktanski monah Dom Pierre Perignon u 18. veku. Od italijanskih penušavih pića izdvajamo Asti Spumante. Penušava vina su obično bela, ali mogu biti i crna i roze i imaju sličan sadržaj kao i stona vina. Višak ugljen dioksida je ono što im daje penušavost tj. prisustvo mehurića. Ugljen dioksid se stvara u fermentaciji svih vina, ali s obzirom da penušava vina prolaze kroz dvostruku fermentaciju (druga se odvija unutar flaše) u koju se dodaju šećer i kvasac da bi se proizveo gas ugljen dioksida koji stvara pritisak unutar flaše, a zatim se ukloni kvasac.

Aromatizovana i dezertna vina:

Postoji veliki broj aromatizovanih vinskih pića, neki od njih se proizvode, a neke koje prave sami potrošači. **Glogg**, topao punč švedskog porekla se najčešće pravi kod kuće od crnog vina, začina, badema i suvog grožđa. **May vino** je proizvod nemačkog porekla, to je punč sa Rhine vinom ili drugim lakim suvim vinom sa dodatkom bilja, ukrašen jagodama ili drugim voćem. **Sangria** miks španskog porekla koja se pravi dodavanjem vode, šećera i limuna u crno ili belo vino. **Mulled** vino se pravi dodavanjem šećera, vode i začina kao što su karanfilčić i cimet. **BERMET** - tradicionalni fruškogorski proizvod. Aromatizovano vino specifičnog ukusa, koji zavisi od proizvođača. Svaki od proizvođača daje BERMET-u jedinstveni pečat, svojim receptom, koji se generacijama prenosi i strogo čuva.

Wine cooleri su pića koja su nastala u Kaliforniji ranih 1970-ih. To je miks belih vina i voćnih sokova, blago gaziran. Sadržaj alkohola je nizak, oko 6%. S obzirom da na ukus vina u velikoj meri utiče voće i šećer, vino koje se u njima koristi je najčešće nižeg kvaliteta i prilično pristupačne cene. Tokom 80-ih wine cooleri na čelu *California Coolera* postali su najbrže rastući segment vinske industrije u SAD.

Najskuplje prodato vino svih vremena je **1787 Chateau Lafite**, za koji je aukcijska kuća *Kristi* u Londonu u decembru 1985. inkasirala 160.000 dolara. Boca je stajala u podrumu Tomasa Džefersona, bivšeg američkog predsednika, i imala je ispisane inicijale Th.J.

Ipak, svake godine biraju se najbolja vina koje su te godine ponuđena na tržištu. Prema oceni uticajnog časopisa *Wine Spectator*, za najbolje vino u 2007. proglašen je crveni **Clos des Papes Châteauneuf-du-Pape 2005**. Vino je kupaža (mešavina) 65 odsto grenaša, 20 odsto murvedra i 10 odsto šire. Pored ovog, stručnjaci preporučuju austrijsko **F.X Pichler Riesling Smaragd Durnsteniner Kellnerberg 2005**, crveno – **Wiengut Giefing Blaufranausch Reserve 2004**, desertno – **Herbert Trienauer Ruster Ausbruch 2002**, grčka **Gaia Wines Thalassitis 2006**, i **Alpha Estate One 2004**. Od srpskih vina najlakše se mogu preporučiti **Oplenac**, suvo belo vino, **Prokupac** podruma Ivanović, **Dina** podruma braće Rajković i Rubinova **Medveđa krv**.

3.3.3. Pivo



Po rečima stručnjaka i to onih malobrojnih koji su imali prilike da ga probaju, pivo „Westvelteren” najbolje je na svetu.

Jedini problem je kako doći do njega. Pivo pravi belgijski monaški red zavetovan na ćutanje.

Monasi ga ne reklamiraju, ne stavljaju nalepnice na njega, proizvodnja nije porasla od 1946 godine a da bi ste ga kupili morate unapred da se najavite telefonom i zakazati kupovinu možete kupiti samo jednom u toku meseca, i to ne više od 2 pakovanja po 24 flaše.

Cena jedne flaše iznosi 22 eur a mistični ritual prilikom kupovine dodatno izluđuje kupce.



Monasi uporno odbijaju da povećaju proizvedene količine jer njihov cilj nije maksimizacija profita, kao što je uobičajeno u poslovnom svetu.

Monasi vekovima prodaju pivo da bi živeli a ne obrnuto i to ne žele da menjaju. Svake godine izračunavaju koliko je piva potrebno proizvesti da bi živeli i ograniče se na tu količinu.



Nesvakidašnji anti-brendirani proizvod koji uspeva vekovima pokazuje da je moguć i drugačiji način proizvodnje i prodaje ukoliko roba zaista ima kvalitet.

To je nešto slično kao kad u zabavnom South Parku Eric Cartman kupi zabavni park samo za sebe i neda nikom da se vozi.



Nasuprot prethodno navedenoj strategiji, jedan od svetski najpoznatijih proizvođača piva iz Irske ima sasvim drugačiju percepciju vezano za prodaju i proizvodnju.

Bačve **Ginisa** kotrljaju se danas na proizvodnoj traci u Dablinskoj pivnici već 250 godina, ali, kada je Artur Ginis potpisao čuveni ugovor o zakupu pivnice i obećao da će u narednih 9.000 godina plaćati 45 funti godišnje, stvari su izgledale mnogo drugačije.



Pivnica je tada obuhvatala hektar i po zemljišta, mlin, dve kolibe, bakarni kazan i štalu za 12 konja.

Ono što se u stvari vezuje za nastanak ove čuvene pivare jeste potpisivanje ugovora o zakupu Sent Džejs Gejt pivnice 1. decembra 1759. godine u Dublinu. Artur je najpre pravio svetlo pivo, ali 1770. godine novi napitak je ušao u modu. To je bilo jako, tamno pivo

poznatije i kao porter. Artur je odlučio da počne sa proizvodnjom portera. Za kratko vreme postigao je neverovatan uspeh i do kraja 18. veka prestao je da proizvodi svetlo i u potpunosti se preorijentisao na tamno pivo.

U međuvremenu, se oženio i dobio brojno potomstvo. Kada je 1803. godine umro, pivnica kojom je upravljao 44 godine, postala je neverovatan biznis. Arturovi sinovi nastavili su da razvijaju posao koji su kasnije nasledila pokoljenja porodice Ginis. Do 1833. Pivnica Sent Džejs postala je najveća u Irskoj.

Prosečna prodaja iznosi oko tri miliona litara piva dnevno! To je najveći brend u Irskoj, koji se prodaje u 150 zemalja sveta. Ginis je najveći svetski proizvođač crnog piva, a nalazi se i među 20 najvećih svetskih proizvođača piva uopšte!

Iako se Ginis može piti bilo gde u svetu, mnogi tvrde da je ipak najukusniji u Dablinu. Svake godine hiljade pivopija dolaze u Sent Džejms Gejt da posete najčuveniju pivnicu na svetu. Vrhunac proslave planira se u četvrtak 24. septembra, na dan Arturovog rođendana koji će se slaviti u svim Irskim pabovima širom sveta. Tačno u 17:59, pivopije širom planete podići će krige i nazdraviti u čast Artura Ginisa. Najveća žurka biće organizovana u Dablinu gde se planiraju koncerti irske muzike i izvođenja irskog plesa, ali, u centru pažnje biće naravno čuveno pivo koje je Artur pretvorio u globalni brend!

Danas, 250 godina nakon potpisivanja ugovora o zakupu na 9.000 godina, mnogo toga se promenilo, pa čak i čuveni porter. U Arturovo vreme pivo je imalo manje alkohola i nije imalo penu. Čuveni ugovor samo je deo istorije. Pivara kojom su gotovo ceo vek upravljali naslednici Artura Ginisa danas je samo jedan brend konglomerata Dijađo. Ali ni to nije važno. U irskim pabovima širom sveta, tamno Ginisovo pivo ušlo je u legendu kao čudan irski napitak koji je osvojio svet!

3.3.4. Bezalkoholna pića



Američki proizvođač gaziranih pića, kompanija PepsiCo, objavila je rast profita od 16 posto tokom 2009. godine. Kao glavni uzrok naveden je rast globalne prodaje pića i slatkiša.

Za dvanestomesečni period koji se završio u decembru, kompanija je zaradila 5,95 milijardi dolara dok je prethodne godine profit bio 5,14 milijardi.

Ukupna prodaja je bila na istom nivou kao i prethodne godine i iznosila je 43,23 milijardi dolara. U 2009. Godini kompanija je stavila prioritet na unapređivanje operativnosti kompanije i ostvarenje dobrog profita u teškoj ekonomskoj situaciji.

Timovi Pepsija uspeli su da izbalansiraju inovacije i vrednost tako da smo zadržali stare kupce i osvojili nove. Pored toga kompanija je nastavila da ulaže u istraživanja i razvoj, infrastrukturu i inovacije, kako bi se nastavio razvoj i u dužem roku.

Najbolje rezultate su geografski ostvarili regioni Evrope i Azije. Evropa je povećala prihod za 10 posto dok je u Aziji rast iznosio 12 posto.

Od pojedinačnih država najbolje rezultate je ostvarila Indija gde je rast iznosio čak 32 posto. Za 2010. godinu kompanija predviđa rast profita od 11 do 13 posto.

Skoro da je neverovatno koliko je nastanak Pepsi kole identičan nastanku Koka kole. Ova kompanija definitivno je razvila podudarnost sa identitetom prethodno pomenutog glavnog konkurenta do perfekcije i to ne slučajno. Osnovna težnja Pepsija izgleda da se može predstaviti u najkraćem kao svojevna osnova za preispitivanje stavova i verovanja poput: Šta je zaista pravo i izvorno piće tipa „KOLA“. Sve do sada učinjeno od strane glavnog konkurenta Koka Kole u buduću može biti shvaćeno kao svojevrsna zamena teza ukoliko Pepsi bude nastavio sa promovisanjem svoje ideje da je ova kompanija autentični čuvar drevne tajne proizvodnje ovog tipa osvežavajućeg pića.

Naime pronalazač je kao i u slučaju Koka kole mladi apotekar Kejleb Bredem iz Severne Karoline koji je 1898. pokušao da napravi osvežavajuće piće sačinjene od gazirane vode, kore oraha, vanike i retkih ulja. Shvatajući značaj pronalaska, Kejleb ubrzo formira kompaniju u okviru svoje apoteke i naziva je Pepsi-Cola Company, da bi 16. Juna 1903. Godine registrovao u patentnom zavodu piće pod nazivom Pepsi-Cola. Već 1910. Godine kompanija je imala franšize u 24 zemlje i prodavala je preko 100.000 galona sirupa godišnje. U novije vreme svojim reklamnim kampanjama Pepsi je nastavio da probija granice započinjući distribuciju u Kini. Danas u preko 600 Pepsi-Cola pogona ova kompanija obezbedila je prisutnost u 148 zemalja sveta. Posebno je interesantna činjenica da je svega 15 godina nakon prve posete američkog predsednika Niksona i sovjetskog premijera hruščova jednom pepsijevom kiosku, ova kompanija bila prva američka kompanija koja je počela svoju proizvodnju u SSSR-u.



Po tvrdnjama iz kompanije Pepsi, usled njenog rastućeg značaja i agresivne kampanje, njihov direktan konkurent Coca-Cola morala je da odustane od vekovnog recepta ne bi li ukus svog pića približili Pepsijevom. Međutim, novi ukus Coca-Cole brzo je bio odbačen od strane potrošača tako da je kompanija ponovo morala da se vrati starom načinu izrade ali sada potencirajući prethodno navedeno nazivom Coca-Cola Classic.

Ovo nije prva bitka koju je izgubila Coca Cola. Naime, izgubljen je i svojsevrnsni rat za pravo nad korišćenjem imena Cola. Coca Cola, koka je uvek bila u prednosti u odnosu na Pepsi krajem 50-tih godina prošlog veka zabeležila je odnos u prodaji od 5:1 u poređenju sa Pepsijem. Ipak, iduće decenije, Pepsi je anulirao razliku pre svega na osnovu orijentacije prema mladima, suprotstavljajući svoj brend nasuprot starog i klasičnog izgleda rivala.

Jedinu prednost koju je Coca Cola mogla da zadrži u odnosu na Pepsi predstavlja efikasniji način dopremanja do potrošača usled daleko većeg broja automata za prodaju od Pepsija. Nakon izgubljene bitke

za bolji ukus, Coca Cola nikako nije smela izgubiti primat na tržištu odnosno smanjiti direktnu prisutnost i pokrivenost istog.

Međutim ni pepsi nije bio imun na greške. Najveći peh napravljen je sa proizvodom pod nazivom „Crystal Pepsi“ koja je predstavljala novu bezbojnu formulu. Kompanija je previdela činjenicu da će potrošači očekivati da proizvod koji nosi naziv „Pepsi“ to zaista i bude, što je u slučaju novog proizvoda izostalo. Usled prethodno navedenog, samo godinu dana nakon odpočinjanja proizvodnje, ista je zaustavljena.

Druga greška napravljena je u izboru boja Loga u kome je Pepsi pravila loše odluke. U cilju diferencijacije uglavnom je birana kombinacija plave i crvene boje što je loš odgovor na Coca-Colinu strategiju. Konačnom zamenom crvene, uglavnom plavom bojom stvoreno je jače razlikovanje u odnosu na glavnog konkurenta.

Na kraju, mogu se izvući i određene pouke:

1. *Rupe (tržišne niše) ne treba odmah popunjavati* – Razlog što nije postojala bezbojna Cola ne znači da bi je trebalo izmisliti.
2. *Ne lansiraj ponovo proizvod koji nije imao uspeha* – Crystal je propao jednom pa je i njegova diet varijanta imala istu sudbinu.
3. *Razlikuj se od svog glavnog konkurenta* – godinama je Pepsijev identitet bio razblažen crvenim i plavim brendiranjem.

3.3.5. Voda



Zbog pritiska pada ekonomskih aktivnosti i ekoloških pitanja **švajcarski prehrambeni gigant Nestle** odlučio je smanjiti ulaganja u flaširanu vodu, ali istovremeno i ukazivati na zdravstvene prednosti konzumiranja vode.

U 2008. Nestle je kapitalnu potrošnju na deo poslovanja s flaširanom vodom umanjio za 236 miliona dolara ili 26 posto, a taj će trend nastaviti i u 2009.

Ova kompanija koncentrisana je na odbranu i povećanje svog tržišnog udela. Smanjujem troškova u 2009. Godini očekuje se stabilizacija te je za očekivati da Nestle planira da dodatno sreže punudu svojih proizvoda.



Taj najveći svetski proizvođač flaširane vode, čiji brendovi uključuju **Perrier** i **Poland Spring**, saopštio je da je njegov deo poslovanja s vodom jedini zabeležio pad prihoda u 2008-oj godini i to za 1,6 posto.

I pored navedenog Nestle ne planira sasvim odustati od tog dela poslovanja, napominjući da brend **Pure Life** i dalje beleži snažan rast.



Industrija flaširane vode mora više učiniti kako bi unapredila svoj imidž i staviti naglasak na zdravstvene prednosti vode.

Organizacije za zaštitu okoline tvrde da se flaširanjem i transportom vode troše resursi, pri čemu flaširana voda možda nije ništa sigurnija ni zdravija od obične vode iz slavine, a prodaje se po hiljadu puta većoj ceni.

4. ZNAČAJ BREND ZA KONKURENTNOST

U cilju spoznaje značaja brendova za konkurentnost potrebno je analizirati relaciju između stepena konkurentnosti inovacije proizvoda/usluge i jednog od ključnih prava intelektualne svojine u oblasti znakova razlikovanja - robnog/uslužnog žiga tj. brenda. Cilj procesa inovacija i razvoja predstavlja realizacija ideje o novom proizvodu/usluzi na tržištu za postizanje poslovnog uspeha - dakle, pretpostavlja tržišno pozicioniranje i povećanje konkurentnosti.

Osnovna razlika između pojedinačnog proizvoda koji poseduje ime ili znak je žig/marka, i brenda leži u skupu svih psiholoških relacija između kupca i proizvoda/usluge i emotivnoj vezi koja je uspostavljena sa potrošačem. Brend može biti žig/marka, ali i preduzeće i predstavlja izvor konkurentne prednosti i obezbeđenje konstantnog kvaliteta koji se identifikuje imenom. Zbog toga se zaštita inovativnog proizvoda/usluge - inovacije robnim/uslužnim žigom (pravni aspekt) tj. brendom (menadžment aspekt) posmatra kao osnovni faktor aproprijabilnosti i konkurentnosti - ostvarivanja koristi od inovacije zaštitom od imitacije konkurenata.

Ukoliko se *inovacioni proces* u opštem smislu definiše kao transformacija ideje u praktičnu primenu, tada primena tj. realizacija inovacije predstavlja tržišnu verifikaciju u smislu povećanja konkurentnosti. To znači da će ideja biti uspešna samo u slučaju uspešne faze komercijalizacije inovacije tj. plasmana na tržištu. Zbog toga jedan od ključnih ciljeva inovacija i razvoja novih proizvoda/usluga/procesa predstavlja **povećanje konkurentnosti i profitabilnosti** (organizacije, grane, nacionalne ekonomije), te uspešan menadžment inovacija pretpostavlja identifikaciju elemenata koji imaju uticaj na uspešno pozicioniranje inovacije na tržištu. Radi se o svim elementima koji doprinose aproprijabilnosti tj. sticanju benefita na osnovu inovacije - pre svega, u domenu zaštite inovacija od imitacija (čime konkurentske firme utiču na poziciju inovacionog lidera i onemogućavaju prednost na tržištu), te u domenu prepoznatljivosti inovativnih proizvoda/usluga kroz specifičnosti kojima se uspostavlja konstantna relacija sa kupcima.

Ovi aspekti inovacija i inovacionih procesa odnose se na intelektualnu svojinu, tj. na direktnu povezanost menadžmenta inovacija i intelektualne svojine. Inovaciona strategija je povezana sa strategijom intelektualne svojine, odnosno, sa upravljanjem pravima intelektualne svojine kao izuzetno značajnim mehanizmom implementacije inovacije i povećanja konkurentnosti. Specijalno, ovde se izdvaja jedno od prava intelektualne svojine - robni/uslužni žig, odnosno, brend, iz grupe znakova razlikovanja tj. individualizacije inovacije na tržištu, koje se odnosi na tržišno pozicioniranje i marketing aspekt inovacija. **Brend se posmatra kao izuzetno značajan faktor konkurentnosti inovacije**, s obzirom na ključni uticaj koji ovaj oblik intelektualne svojine može imati na percepciju kupaca i uspeh inovativnog proizvoda/usluge na tržištu. Zbog toga se osnovni segmenti rada odnose na inovacije i inovacione procese, intelektualni kapital i intelektualnu svojinu, te funkciju žiga/brenda koja može predstavljati dominantan mehanizam aproprijabilnosti i kompetitivnosti inovacije.

4.1. Teorija i praksa konkurentnosti



Brend predstavlja izvor sticanja konkurentske prednosti koja se može postići na dva načina. Kada su u pitanju proizvodi koji su slični sa konkurentskim ili kada se radi o generičkim proizvodima (voda) brend predstavlja osnovni izvor diferencijacije. **Brendovi iz pomenute grupe** proizvoda prevashodno treba da ostvare vođstvo u troškovima putem ekonomije obima.³⁹ Vođstvo u troškovima podrazumeva cenu koja je definisana na nižem nivou od brendova koji spadaju u grupu prosečnih konkurenata i veći profit a sve na osnovu manje participacije troškova u strukturi

cene proizvoda.

Kada se radi o brendovima koji poseduju određene specifične, dodatne vrednosti i kvalitet za potrošača (auto gume Michelin npr.), brend postaje prestiž u odnosu na konkurente. Prethodno navedeno izaziva više troškove koji su neminovna posledica ostvarivanja očekivanja potrošača ali sve prethodno navedeno generiše veći profit. U poređenju brenda sa dodatim vrednostima i brendova svrstanih u grupu prosečnih konkurenata, prvopomenuti imaju veću cenu, više troškove ali i veći profit.

Po autoru **Filipu Kotleru**, vrednost brenda osigurava istom brojne konkurentske prednosti.⁴⁰

1. Kompanija može imati prednost u *smanjenju marketinških troškova* zbog svesnosti i lojalnosti potrošača brendu,
2. Kompanija ima *veću mogućnost izbora u pregovaranju* sa distributerima i trgovcima na malo,
3. Kompanija može *povećati cenu* za razliku od konkurencije jer brend postiže veći kvalitet u odnosu na konkurente,
4. Kompanija lako *može izvršiti ekspanziju brenda*, jer ime brenda nudi visoku verodostojnost,
5. Brend nudi kompaniji *odbranu protiv žestoke cenovne konkurencije*.

Inovacije i inovacioni procesi pripadaju osnovnim faktorima razvoja i konkurentnosti preduzeća, čiji se značaj, specijalno, povećava danas, u vremenu tzv. ekonomije bazirane na znanju. **OECD** definiše *ekonomiju baziranu na znanju* kao direktno "zavisnu od proizvodnje, distribucije i korišćenja znanja i informacija"⁴¹. Ovaj pristup je evoluirao od 60-tih godina do kraja 20. veka, kada se uticaj znanja pokazuje kao centralni elemenat nove ekonomije, sa

³⁹ Chernatony, L, McDonald, M., Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets, Elsevier, Butterworth Heinemann, 2003.

⁴⁰ Kotler P., Upravljanje marketingom – analiza, planiranje, primena i kontrola, MATE, Zagreb, 1997.

⁴¹ European Commission, Innovation Management and the Knowledge-Driven Economy, 2004.

dominacijom informaciono-komunikacionih tehnologija, kao ključne strateške dimenzije kompetitivne prednosti kroz nove oblike komunikacija i poslovanja - kao što je e-poslovanje i korišćenje Internet-a.

Koncept inovacija i inovativnosti je, u velikoj meri, evoluirao u prethodnoj deceniji, zajedno sa izuzetnim razvojem menadžmenta inovacija. **Evropska komisija**, u okviru standardnog dokumenta poznatog kao Green Paper on Innovation iz 1995., definiše *inovaciju* kao "unapređenje i povećanje opsega proizvoda i usluga i povezanih tržišta; uspostavljanje novih metoda proizvodnje, nabavke i distribucije; uvođenje promena u menadžmentu, organizaciji i uslovima rada zaposlenih".⁴²

Počeci razvoja *teorije inovacija* povezuju se sa analizama **J. Schumpetera** 30-tih godina prošlog veka, koji je inovacije označio kao osnovni faktor tehnološkog progresa i ekonomskog razvoja, u smislu zamene starih tehnologija novim, što je nazvao kreativnom destrukcijom. On je bio jedan od prvih naučnika koji je prepoznao značaj razvoja novog proizvoda - inovacija proizvoda za ekonomski razvoj, smatrajući da je **konkurentnost** koja se postiže uvođenjem novog proizvoda daleko značajnija od one koja bazira na marginalnim promenama cena postojećih proizvoda. Mnogo kasnije razvija se pristup po kome u fazi nastanka svakog industrijskog sektora, postoji radikalna inovacija proizvoda koju sledi radikalna inovacija odgovarajućeg procesa proizvodnje, praćena difuzijom inkrementalnih inovacija.

Jedna od najjednostavnijih i najpoznatijih **definicija inovacije** jeste *proces pretvaranja ideje u praktičnu primenu - realizaciju*. Drugim rečima, inovacija je i proces - inovacioni proces (projekat), ali i izlaz - autput inovacionog procesa, što se može predstaviti kao relacija: inovacija = teorijski koncept + tehnička invencija + komercijalna eksploatacija.⁴³

U svojoj definiciji inovacija i inovacionih procesa, **Porter**, koji je formulisao poznati *model pet sila konkurentnosti*, kao jedan od ključnih elemenata fokusira mogućnost preduzeća da stekne kompetitivnu - konkurentnu prednost na osnovu inovativnosti tj. sposobnosti preduzeća da realizuje uspešne inovacione projekte. Ovaj aspekt inovacionih procesa eksplicitno se navodi i u **Zakonu o inovacionoj delatnosti Republike Srbije iz 2005. godine**, gde se *inovacija* se definiše kao "novi proizvod, proces, tehnologija ili usluga sa unikatnim svojstvima, nastala primenom vlastitih ili tuđih rezultata naučnoistraživačkog rada, otkrića i saznanja, kroz sopstveni koncept, ideju ili metod za njeno stvaranje, koja je sa odgovarajućom vrednošću plasirana na tržištu".⁴⁴

Generalno, navedeni elementi inovacionih procesa implementiraju se u organizaciji kroz tri ključne funkcije: *istraživanje i razvoj* (engl. Research&Development - R&D), *proizvodnju* i *marketing*. Uspešan menadžment inovacija bazira na konceptu upravljanja protokom znanja u okviru i između ovih (i drugih) funkcija u preduzeću, kojim treba podržati i komunikaciju sa okruženjem, u cilju povećanja konkurentnosti i profitabilnosti, odnosno, ostvarivanja ukupnog poslovnog uspeha.

⁴² European Commission, Innovation Tomorrow, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2002.

⁴³ Trott, P., Innovation Management and New Product Development, Pearson Education Limited, Essex, 2005.

⁴⁴ www.mntr.sr.gov.yu

Pri tom se može govoriti o različitim oblicima inovacija, u zavisnosti od klasifikacije. Najznačajniji kriterijumi klasifikacije inovacija, od kojih zavisi i jedan od izrazitih atributa svake inovacije - stepen novine, su priroda inovacije i tip novine. Prema kriterijumu priroda inovacije, postoje dve široke klase inovacija:

1. radikalne (suštinske) inovacije;
2. inkrementalne (evolutivne) inovacije.

Inkrementalne inovacije predstavljaju mala poboljšanja, koja se mogu ilustrovati kao "rešavanje problema gde je sam cilj jasan i poznat, ali, rešenje predstavlja dolazak do njega". Nasuprot tome, rezultat radikalnih inovacija su potpuno novi proizvodi/usluge/procesi, te se one mogu predstaviti kao procesi u kojima je poznat pravac istraživanja, ali, krajni cilj je nepoznat. Inkrementalne inovacije su najčešći oblik inovativnosti u mnogim preduzećima, i u proseku se u njih ulaže oko 80% svih investicija u inovacije firme.

Sintagma intelektualni kapital često se koristi kao sinonim za intelektualnu svojinu, intelektualnu imovinu i imovinu znanja. Sa aspekta inovacija i konkurentnosti, može se reći da je intelektualni kapital organizacije izuzetno značajan faktor inovativnosti, te osnov konkurentne prednosti i profitabilnosti. Intelektualni kapital predstavlja bogatstvo znanja tj. prednosti u znanju koje poseduje jedna organizacija. Poznato je da, u firmama visoke tehnologije, intelektualni kapital može biti ekonomski značajniji od fizičke imovine, s obzirom na to da tehnologija, dominantno, obuhvata prećutno znanje koje nije opredmećeno kao fizička imovina.

Organizacija može zaštititi gubitak intelektualnog kapitala na osnovu konstantnih inovacija, najčešće kroz:

- kontinuitet inovacija - na osnovu značajnog inovacionog potencijala u pojedinim fazama S-krive inovacija, organizacije mogu pokušavati da osvajaju potrebno znanje putem stalnog usavršavanja;
- kanibalizaciju proizvoda - organizacija može unapred prevazići konkurenciju inovacionom strategijom kreiranja niza generacija superiornih proizvoda koji kanibalizuju sopstvene proizvode;
- proizvodnu platforma i porodicu proizvoda - konkurentnost proizvodne platforme omogućuje organizaciji da bude racionalna - imitator bi trebalo da snosi velike troškove i teškoće imitacije, i, često, nekonkurentnost u ceni i mogućnostima;
- radikalne inovacije - kroz značajne investicije u istraživanje i razvoj, organizacija može da izađe sa radikalnom inovacijom baziranom na novoj tehnologiji da ostvari dominaciju svoga proizvoda.

Posebno pitanje menadžmenta inovacija odnosi se na korišćenje prava intelektualne svojine (engl. Intellectual Property Rights - IPR), specijalno, patenata i robnih/uslužnih marki. Ono što se može tvrditi sa visokom verovatnoćom jeste postojanje potrebe da preduzeće rešava pitanja IPR kroz jasno postavljenu IPR strategiju, gde bi bila predviđena sredstva i način primene pojedinih IP prava. To pretpostavlja analizu koristi i troškova koji bi se pojavili ukoliko se neka od prava realizuju, predviđanjem efekata koje bi primena ovih prava imala

na transformaciju inovacionog liderstva u dugoročno tržišno liderstvo (pre svega, sa aspekta predviđenog stepena aproprijabilnosti inovacije), s obzirom da oblast IPR predstavlja samo jedan od elemenata koji treba da prati uspešan inovacioni proces.

Evidentno je da postoji potreba za zaštitom intelektualnog kapitala i intelektualne svojine, kako bi organizacija kontrolisala svoje znanje, te zadržala svoje prednosti. Generalno, organizacija može izgubiti svoju intelektualnu svojinu u odnosu na konkurente na različite načine:

1. imitacija - ozbiljna pretnja bilo kojoj konkurentnoj prednosti, bilo da je bazirana na intelektualnom kapitalu ili nekoj drugoj vrednosti. Ukoliko imitatori ostvare uspeh, to znači smanjenje aproprijabilnosti inovacije za inovatora;
2. zastarelost - konkurenti sami mogu da uđu u inovacioni proces i kreiraju superiorni proizvod uslugu, koji se uspešno pozicionira u odnosu na postojeći proizvod/uslugu date organizacije;
3. prekršaj ili krađa - konkurenti mogu prekršajem ili krađom doći do znanja tj. intelektualnog kapitala organizacije.

Posmatrano sa aspekta pravnih nauka, pravo intelektualne svojine može se smatrati relativno novom disciplinom (razvija se krajem 19. veka), premda su instituti ovog prava veoma stari. U početku se ova pravna disciplina razvijala kao deo trgovačkog ili građanskog prava, da bi, s obzirom na specifična svojstva, postala posebna grana prava, koja dobija sve veći značaj u vremenu ekonomije bazirane na znanju, sa izuzetnim razvojem novih tehnologija i radikalnih inovacija, kao što su ICT i biotehnologije (genetsko inženjerstvo) i dr.

Ključno pravo intelektualne svojine sa aspekta komercijalizacije i konkurentnosti inovacija pripada domenu znakova razlikovanja - to je zaštita žigom, odnosno, brendom. "Žig je pravo kojim se štite znaci koji su u privrednom prometu namenjeni za razlikovanje robe, odnosno, usluga iste ili slične vrste". Dužina trajanja žiga je 10 godina, što se može neograničeno produžavati, odnosi se na teritoriju, a vlasniku pripadaju moralna i imovinska prava (obeležavanje robe/usluge, kao i monopolsko pravo zabrane drugima da koriste isti ili sličan znak).

Pri tome, funkcije žiga -brenda u savremenom poslovanju mogu se definisati kao:

1. primarna funkcija - individualizacija robe/usluge koju označava. Žigom označena roba/usluga razlikuje se od druge robe/usluge iste vrste, što je u interesu kako proizvođača, tako i potrošača;
2. iz funkcije individualizovane robe sledi i garantna funkcija žiga. Proizvod koji je označen žigom smatra se proizvodom određenog kvaliteta koji ne mora biti bude izuzetan ili natprosečan, ali koji mora biti konstantan.

Osnovna podela žigova odnosi se na predmet zaštite, te se razlikuju:

1. robni žigovi (trade marks - TM), koji se stavljaju na robu i njeno pakovanje, sa ciljem da robu obeleže i izdvoje od druge robe iste vrste;

2. uslužni žigovi (service marks - SM), koji su namenjeni razlikovanju usluga u privrednom prometu. Njima svoje usluge obeležavaju preduzeća koja obavljaju delatnost u oblasti turizma, osiguranja, bankarstva i dr.

Klasifikacija žigova prema formi obuhvata sledeće tipove:

1. verbalni - sastoje se iz različitih reči svih jezika, iz novih kovanica, kao i iz izmišljenih (fantastičnih) reči bez značenja;
2. grafički - sastoje se iz crteža, slike, amblema ili simbola;
3. trodimenzionalni - koji se zbog svoje forme, izražene u tri dimenzije, veoma približavaju modelima kao pravu industrijske svojine tj. industrijskog dizajna: kada ih čini sama forma predmeta na koji se odnosi zaštita, izjednačavaju se sa modelom, kao posebnim pravom industrijske svojine (karakteristični oblik flaše Coca-Cola); kada se radi o trodimenzionalnoj formi koja se razlikuje od samog predmeta zaštite ili njegovog pakovanja, razlika između modela i žiga je uočljiva;
4. zvučni - koji se sastoje iz zvučnih fraza, koje se mogu grafički predstaviti; poznate su tzv. muzičke špice kojima se najavljuju određene radio i/ili televizijske emisije, kao i muzičke fraze kojima se reklamiraju određeni proizvodi;
5. žigovi koji se sastoje iz naročitog mirisa (ne štite se po domaćem pravu, mada se pojedinim karakterističnim mirisima po kojima se izvesne robe razlikuju od druge robe iste vrste, ne bi mogao negirati distiktivni karakter).

Postoji i podela prema poznatosti, po kojoj su žigovi:

1. čuveni (slavni) - žigovi visokog renomea, koji, ne samo da ukazuju na poreklo robe iz jednog određenog preduzeća, već predstavljaju na tržištu simbol samog preduzeća, ili su sinonim za čitavu kategoriju proizvoda (čuvenim žigovima u svetskim okvirima smatraju se Aspirin, Kodak, Sony, Mercedes, Reebok i veliki broj sličnih, koji su, zapravo, prepoznatljivi brendovi);
2. opšte poznati - ne izlaze iz okvira povezanosti sa određenom vrstom robe, odnosno usluga. Zbog svoje duge upotrebe i poznatosti na određenom tržištu uživaju zaštitu bez registracije istovetnog znaka ili znaka koji predstavlja njegovo podražavanje, a koji prijavljuje drugo lice.

Kako je već bilo reči, menadžment inovacija proizvoda/usluga obuhvata realizaciju ideje o novom proizvodu/usluzi na tržištu za postizanje poslovnog uspeha - dakle, podrazumeva tržišno pozicioniranje i verifikaciju. To je deo inovacionog procesa koji bazira na vezi sa marketing funkcijom, kao jednom od tri ključne funkcije u preduzeću (pored R&D i proizvodnje) koje su bitne za menadžment inovacija. Zbog toga je pravo zaštite inovativnog proizvoda/usluge - inovacije robnim/uslužnim žigom, zapravo, mehanizam primene jednog od prava intelektualne svojine u procesu kreiranja i razvoja brenda. Radi se, dakle, o konverziji pravnog aspekta - žig u aspekt menadžmenta inovacija i marketinga - brend.

4.2. Uticaj brenda na tržišnu poziciju i konkurentnost izvoza



Prema Indeksu konkurentnosti Svetskog ekonomskog foruma, Srbija je na 93. mestu liste od 133 države a jedina zemlja iz bivše SFRJ koja se nalazi iza je BiH.

Nizak stepen konkurentnosti Srbiju onemogućava u dobijanju stranih investicija, povećavanju izvoza, a samim tim i razvijanju privrede. Ipak, doslednom primenom 38 mera za poboljšanje konkurentnosti, koje je Vlada usvojila u januaru 2010. godine, Srbija bi do 2012. mogla da stigne do 70. mesta ukoliko se bude ostvario napredak u razvoju infrastrukture, energetske efikasnosti, tržišta dobara, rada i javne uprave, na šta se usvojenih 38 mera odnosi.

Rang lista konkurentnosti formira se na osnovu ankete koju popunjavaju privrednici, preduzetnici i advokatske kancelarije.

Glavni krivci slabog napretka odnose se na raširenu korupciju, nerazvijenu infrastrukturu, odlivu mozgova i u tome što u Srbiji još vladaju monopoli na tržištu.

Ulaganjem dve milijarde evra u infrastrukturu do 2012. godine a pre svega u Koridor 10, Žeželjev most, ali i izgradnju autoputeva u Šumadiji doprineće se razvoju Srbije.

Skoro celokupni iznos od uspešne privatizacije 40 odsto kapitala Telekoma Srbije će biti uloženi u putnu infrastrukturu i to one pravce koji za sada nisu pokriveni od međunarodnih finansijskih institucija. Prethodno navedeno odnosi se pre svega na autoput od Beograda prema južnom Jadranu, ali isto tako o odblokiranju cele Šumadije, autoput od Pojata pa sve do Čačka.

Sečom nepotrebnih propisa takođe bi se poboljšao položaj na listi konkurentnosti Srbije, ali bi se ostvarile i preko potrebne uštede. Do sada je ukinuto 212 propisa, čime je uštedeno oko 64 miliona evra godišnje.

Na listi konkurentnosti Svetskog ekonomskog foruma iza Srbije su iz regiona Albanija, koja je na 96. mestu, i Bosna i Hercegovina na 109. mestu, a među zemljama koje su ispred su Hrvatska - na 71. mestu, Bugarska na 76. mestu i Ukrajina na 82. mestu.

Bitka za podizanje konkurentnosti srpske privrede na makronivou, u skladu sa prethodnim, tek predstoji. Međutim, hrabri činjenica da je podizanje nivoa konkurentnosti u fokusu državne uprave i u vrhu liste njenih prioriteta. Sa mikroekonomskog aspekta, gledano sa pozicije privrednih subjekata, pravac u kome država nastoji da obezbedi objektivne preduslove za povećanje konkurentnosti na makronivou predstavlja signal za adekvatno i pravovremeno pozicioniranje domaćih proizvođača u očekivanju boljeg ambijenta za upliv stranog kapitala i na tom osnovu povećane konkurencije na domaćem tržištu. S tim u vezi od posebnog značaja je sagledavanje okruženja u kome privredni entitet obitava u smislu ambijenta koji utiče na portfolijo najuspešnijih proizvoda – brendova na koje se najviše računa u borbi za tržišnu poziciju.

Okruženje brenda čine svi elementi (pojedinci, organizacije i institucije) i faktori (ekonomski, politički, pravni, tehnološki, sociokulturni, ekološki i sl.) koji na njega imaju stvarni ili potencijalni uticaj. Okruženje mora da stvara mogućnosti ili opasnosti za brendove. Ono oblikuje pravila kako se konkuriše u određenim granama, olakšava ili otežava pribavljanje neophodnih izvora za obavljanje poslovnih aktivnosti. Isti trendovi mogu imati različite efekte za različite grane. Razvoj okruženja može bitno da menja uslove konkurencije u jednoj grani.⁴⁵ Za analizu perspektive brenda i njegovog uticaja na tržišnu poziciju i atraktivnost izvoza analiza okruženja je od velike važnosti. Prvi korak u analizi okruženja predstavlja razumevanje sadašnjih i potencijalnih promena. Potrebno je u odnosu na poziciju brenda na tržištu izabrati indikatore koje treba pratiti. Na osnovu indikatora biraju se trendovi (sistematske varijacije indikatora u vremenu) koji će se posebno izučavati. Najznačajniji trendovi koji utiču na brendove su:

1. Globalizacija poslovanja,
2. Internet revolucija,
3. Kineska privreda, i
4. Stopa nataliteta.

Globalizacija poslovanja nastala je kao posledica proširivanja delovanja kompanije na okolna tržišta i u krajnjoj liniji njihovo prisustvo na svetskom tržištu usled zasićenja koje je postignuto na domaćem tržištu koje onemogućava dalji rast prodaje i profita. Veliki izazov globalizaciji predstavljaju kulturne razlike, stil života, jezik i stvaranje odnosa sa potrošačima koji su locirani širom sveta. Najveći problem predstavlja koordinacija aktivnosti poslovanja jer potrošači mogu zahtevati specijalne uslove prodaje, tehničku podršku i odgovarajuće cene. Globalizacija manifestuje uverenje da je svet mali i da potrošači postaju sve više skični što dozvoljava kompanijama da koriste reklame i marketing strategije na svim kontinentima.⁴⁶ Vizija upravljanja brendom je učiniti ga prepoznatljivim, poznatim i omiljenim za potrošače u bilo kojoj zemlji.

Razvijanjem internet explorera i natescape navigatora kao i postojanje mogućnosti za finansijske transakcije u nevidljivom digitalnom okruženju koje su otvorile mogućnost za stvaranje virtuelne prodaje. Tim Berners Lee je 1991. godine osmislio world wide web (www) zasnovan na hyper transfer text protocol-u (http) koji je omogućio milionima tehnički nekvalifikovanih korisnika da pristupaju različitim tekstualnim, grafičkim i multimedijalnim sadržajima. Brend je u ovakvim uslovima dostupan „on line“ 24 časa dnevno za sve potrošače koji koriste internet. Internet nudi šansu novom brendu da postane globalni bez obzira na to kojoj zemlji porekla pripada. Pre nego što se brend pojavi na internetu potrebno je doneti strategijsku odluku o njegovom izgledu u odnosu na brend u stvarnom svetu.

⁴⁵ Milisavljević M., Svaremeni strategijski menadžment, IEN PRESS 2002.

⁴⁶ Chaffey D., Mayer R., Johnston K., Ellis-Chadwick F., Internet marketing, Strategy, implementation and practice, FT Prentice Hal, 2003.

Postoji četiri načina za uvođenje internet stranice za određeni brend:

1. Tradicionalni brend, koji je predstavljen na isti način kao i u stvarnom svetu (Ford, Guinness itd.)
2. Ekstenzija tradicionalnog brenda drugačijom verzijom, kojima se postiže da potrošači imaju nove asocijacije o brendu i da stvore drugačiju viziju (DHL sa svojim on line brendom Red Planet).
3. Partnerstvo sa postojećim digitalnim brendom, kao što je npr. Yahoo koji može ponuditi različite proizvode i usluge drugih kompanija.
4. Stvaranje novog digitalnog brenda, nalik Disney-u koji je stvorio Go portal kome će mladi potrošači biti lojalni ali je ovaj pokušaj završio neuspehom jer se ispostavilo da je Yahoo prejak konkurent.

Značaj postojanja brenda na internetu nije samo u postavljanju internet stranice, različitih reklama i mogućnosti prodaje već u komunikaciji sa potrošačem jedan na jedan. Na ovaj način internet preuzima vodeću ulogu u globalnom pozicioniranju.

Kineska privreda je omogućila brojnim kompanijama da maksimalno smanje cenu koštanja svojih proizvoda time što su iste bile u mogućnosti da prestanu da se bave proizvodnjom. Primer za prethodno navedeno predstavlja kompanija Nike koja se trenutno umesto proizvodnje bavi najviše ispitivanjem potreba potrošača, kreiranjem novih modela dok proizvodnju prepušta drugima. Kineske kompanije postali su globalni lideri u proizvodnji za poznate brendove, a kina je postala sinonim za optimalnu alokaciju resursa poslovanja. Svoj dizajn, kompanija može putem interneta poslati u Kinu koja će po nacrtu izraditi proizvod i isporučiti na dogovoreni način potreban broj proizvoda. Pretnje koje mogu ugroziti brendove čija proizvodnja se odvija u Kini je nemogućnost isporuke proizvoda što se dogodilo 2003. Godine kada se u Kini dogodila epidemija novog tipa virusa.

Ako se posmatra stopa nataliteta u razvijenim zemljama sveta može se konstatovati da je mala i da ima trend opadanja. Kada se analiziraju ovi pokazatelji u Japanu, Portugaliji, Španiji, Italiji i Grčkoj može se izvesti zaključak da će ove nacije do kraja sledećeg veka bukvalno nestati. Neka za primer posluži Japan čija populacija od 125 miliona bi mogla za 100 godina da opadne na 50 miliona. Ovaj problem bi u budućnosti mogao da izazove brojne socijalne probleme. Starenje populacije ostvariće svoj uticaj na brendove promenom potreba, navika i preferencija potrošača. Stalno praćenje stopa nataliteta i ponašanja potrošača na lokalnom i globalnom nivou pružiše informacije za strategijsko upravljanje brend promenama.⁴⁷

Kada će Srbija ući u **Svetsku trgovinsku organizaciju (STO)** zavisice od završetka pregovora sa "zainteresovanim zemljama", odnosno onim državama koje bi da iskoriste trenutak da uslove Srbiju da smanji carinske stope na proizvode gde bi mogli biti njima konkurenti. Broj takvih zemalja se smanjuje (na desetak, po svemu sudeći) ali ne preterano brzo poslednjih godina. Pregovori se vode sa SAD, Kanadom, Norveškom, Švajcarskom, Korejom, Ukrajinom, Ekvadorom... Koncesije će nam, verovatno, tražiti i određeni broj zemalja sa kojima nemamo preferencijalni tretman u razmeni, kao i SAD, na koje otpada oko petine razmene. Ukrajina je baš "zategla" sa teškim zahtevima (zatražila je da Srbija spusti skoro sve carinske tarife svede

⁴⁷ Drucker P., F., management Challenges for 21st century, Butterworth Heinemann, 2002.

na nulu; za sada se zna da će pregovarački tim iz Srbije sa Ukrajincima razgovarati kad se završe pregovori sa ostalim članicama), a i pregovori sa SAD mogu biti ne tako brzi. Sa Ekvadorom i Brazilom se pregovara o poljoprivrednim proizvodima, pošto su sa ove dve zemlje završeni pregovori o industrijskim proizvodima.

Plan je da se već do sredine 2010. u potpunosti prilagode svi zakonski akti, kako bi dobili potvrdu da smo potpuno "kompatibilni" sa zakonodavstvom članica STO. Onda ostaju bilateralni ugovori. Jedan takav (sporazum o liberalizaciji trgovine, roba i usluga) nedavno je potpisan sa Japanom u okviru pregovora koje još od 2005 (kao Srbija, a kao SRJ od 2001) vodimo sa STO (zemlja izlazećeg sunca nije mnogo "cepidlačila").⁴⁸

Optimistično je da će Srbija ući u STO 2011, jer skoro svakodnevno pojavljuju novi zahtevi drugih država članica STO za liberalizaciju izvoza, ukidanje carina i slično. To i nije tako loša situacija, jer bi potpuna liberalizacija, posebno u trgovini, poljoprivrednim proizvodima mogla da znači i kraj nekih industrija u Srbiji. Naime, srpska privreda nije dovoljno konkurentna da bi se potpuno liberalizovala. Domaća ekonomija nije konkurentna ni u jednom aspektu, ni cenovno, ni kvalitetom ni količinom. Od Srbije se očekuje da ukine sve mere subvencija i pomoći izvoznici i proizvođači pre ulaska u STO, a te mere su nam, praktično, neophodne zbog trgovine sa zemljama van CEFTA sporazuma. Budući da poljoprivredni proizvođači neće imati neku direktnu korist od ulaska, a sa obzirom na činjenicu da više nemamo "ubrzanu" proceduru ulaska u EU, onda bi možda bilo mudrije iskoristiti vreme kako bi se analiziralo postojeće stanje i jasno odredilo šta može i koliko i šta ne može da se liberalizuje. U Srbiji bi proizvođači povrća i voća, ali i govedine, mogli da prođu malo lošije zbog oštre konkurencije iz Turske i kada je u pitanju meso iz Brazila. Pored toga, i celokupna industrija šećera bi mogla da se ugasi ako se carine spuste za samo 50%, čak i bez potpune liberalizacije tog dela tržišta.

Ustaljena praksa je da proces pristupanja jedne zemlje traje dugo, u proseku oko pet godina, mada dužina perioda znatno varira od zemlje do zemlje. Ukrajina, koja je pristupila STO u maju 2008, takođe je započela pregovore o pristupanju 1993. godine. Poznat je primer Rusije čiji pregovori o pristupanju još traju a započeti su davne 1993, ili BiH od 1999. Stvar sa Rusijom se dodatno zakomplikovala formiranjem evroazijske carinske zone (stupa na snagu jula 2010), i po svemu sudeći, Rusija će tražiti prijem te carinske unije u STO (što nije presedan jer je i Eu članica STO, a i svih 27 zemalja EU).

Iako su razgovori o pristupanju STO započeti još 2005, a članstvo prognozirano za kraj 2008, proces se protekao duže nego što se očekivalo. Ipak, Srbija ne trpi nikakve posledice zbog odlaganja, već praktično "kupuje vreme" kako bi svoju ekonomiju mogla da štiti do poslednjeg trenutka. Procene su da će ovdašnja privreda biti u potpunosti slobodna za trgovinu samo sa zemljama EU do 2014. godine.

Ulazak Srbije u STO ne zavisi samo od nas, već da svaka od članica može da otvori pregovore o umanjivanju carinskih barijera. Činjenica da uslovi koji se daju jednoj zemlji postaju deo pravila STO i mogu ih koristiti sve članice, dodatno otežava položaj Srbije u ovom procesu. Od početka procesa pristupanja Srbije STO, 11 članica je zatražilo pregovore o visini carinske zaštite robe i usluga i ostalim aspektima trgovine.

⁴⁸ www.ekonomija.org

Preduslov za ulazak u STO je i zakonska regulativa. Jedan od značajnijih zakona koji je u ovom smislu donešen i koji važi od januara 2009. je Zakon o kontroli državne pomoći. Ovaj zakon je bilo neophodno doneti posebno sa stanovišta pristupanja STO kako bi se osiguralo nesmetano funkcionisanje konkurencije i ravnopravnog učešća svih učesnika na tržištu Srbije. Akt je definisao nedozvoljene vidove državne pomoći, ali i one koji su, u skladu sa pravilima STO i sa regulativom EU. Zakon se ne odnosi na oblasti poljoprivrede i ribarstva, u kojima se primenjuju specifična pravila o subvencijama i domaćoj podršci poljoprivredi, o čijem se limitiranju i eliminisanju takođe pregovara u okviru pristupanja STO (donošenje ovog Zakona je bila i obaveza Srbije po SSP-u).

Članstvo Srbije u STO omogućava dobijanje statusa najpovlašćenije nacije u trgovini sa članicama STO, što znači izvoz naših proizvoda uz niže carine, zaštitu od nelegalnih ekonomskih mera drugih zemalja, uz istovremenu zaštitu od nelojalne konkurencije na domaćem tržištu sprečavanjem monopolskog položaja. Članstvo u STO podrazumeva prihvatanje određenih obaveza, ali su koristi za privredu u celini mnogo veće nego alternativa permanentne zaštite pojedinih delatnosti. Bez članstva u STO ne može se obezbediti stabilan, otvoren i nediskriminatoran pristup za domaću robu i usluge na tržištu zemalja članica STO kao i ravnopravan tretman u sporovima sa većim i bogatim zemljama. Za Srbiju veoma važan aspekt STO sistema je činjenica da članstvo pruža sigurnost u slučaju proizvoljnog postavljanja barijera u trgovini, odnosno, u slučaju kada neka članica povredi pravila STO, ili prekrši preuzete obaveze, ustanovljen je konstruktivan i efikasan mehanizam za rešavanje sporova. Članstvom u STO Srbija ulazi u "klub" najznačajnijih zemalja sveta (do sada 153 članice, a u procesu pregovora je još 28 zemalja/vlada) na koji otpada 97% svetske trgovine. To podrazumeva da će robe i usluge iz Srbije na tržištu tih članica imati povoljniji tretman po klauzuli "najvećeg povlašćenja" - što u praksi znači "bez diskriminacije". U teoriji članstvo u STO u zemlji obezbeđuje stabilnost uslova privređivanja koji se ne mogu naknadno menjati sa političkim promenama. Kada se postane član STO uspostavljaju se stabilnost i predvidivost u donošenju odgovarajućih zakona, a stranih investicija će biti mnogo više zbog skoka u rejtingu. Članstvo će doprineti stvaranju efikasnijeg i racionalnijeg ekonomskog sistema i izazvaće značajan rast izvoza, s obzirom da će se povećati konkurentnost naših roba i usluga na mnogim novim tržištima članica STO. To će kao posledicu imati povećanje investicija i zaposlenosti, što nam je u ovom trenutku najvažnije.

Pristupom u STO, našoj zemlji će se otvoriti vrata za jedno bogatije tržište po multilateralno ugovorenim carinskim stopama. Zaštita domaće ekonomije biće limitirana ali ipak dozvoljena kroz kompenzatorne mere, antidamping carine, "mere zaštite tržišta" kao i određene vancarinske mere. Ulazak u STO biće i veoma važan pozitivan signal stranim investitorima. Cena koju Srbija na putu učlanjenja treba da plati jeste unapređenje regulative, smanjivanje birokratije i otklanjanje problema dobijanja zemljišta. Teorijski će biti bolje završiti pregovore sa STO pre okončanja runde pregovora iz Dohe, jer će njome biti zahtevana dodatna liberalizacija, a samim tim i postavljeni novi zahtevi za Srbiju.

Zone slobodne trgovine nisu prepreka za ulazak u STO, dok pripadnost carinskih unijama na neki način jesu, jer zemlja nema samostalnu carinsku politiku. Srbija je od 2010 u zoni slobodne trgovine sa još jednom (pored EU) carinskom unijom (Rusija, Kazahstan, Belorusija). Srbija je u zoni slobodne trgovine regiona (CEFTA) dok će zona slobodne trgovine sa Turskom profunkcionisati verovatno u maju 2010 (naša je obaveza, u skladu sa

Sporazumom o stabilizaciji i pridruživanju sa EU, da sa ovom zemljom u narednih šest godina uspostavimo slobodnu trgovinu). Pored toga, Iranu njima je uručen Nacrt sporazuma o slobodnoj trgovini, kao i lista srpskih preduzeća koja će biti privatizovana u narednom periodu, radi upoznavanja potencijalnih investitora. Naše firme pozvane su da učestvuju u izgradnji ili rekonstrukciji više rafinerija, postrojenja petrohemijske, kao i u projektu naftovoda dugog 1.600 kilometara.

Ulazak Srbije u Svetsku trgovinsku organizaciju (STO) je, praktično, ekonomski preduslov za pristupanje EU. Pošto su sve okolne zemlje već članice STO, s kojima istovremeno imamo i ugovore o slobodnoj trgovini, očekivano je da one neće, ili će tražiti manje ustupke od nas pri ulasku u STO. S druge strane, EU, koja nam je, praktično, dala bescarinski tretman, će očekivati da fazno smanjujemo carine na njihove izvozne proizvode, što je predviđeno i procesom približavanja ovoj integraciji (odnosno početkom primene SSP-a; od januara 2009.).

Vlada Srbije je usvojila akcioni plan o propisima koje bi trebalo promeniti da bi bili usklađeni s pravilima te organizacije. Usvojena je i revidirana ponuda za carinska opterećenja za robu i usluge, kako bi Srbija spremno dočekala pregovore. Tokom 2008-10. Srbija je imala niz bilateralnih susreta sa najvažnijim članicama STO. Do sada je održano sedam sastanaka radne grupe za pristupanje STO, nekoliko rundi bilateralnih pregovora o otvaranju tržišta i roba, i multilateralnih o tehničkim preprekama u trgovini, sanitarnim i fitosanitarnim merama i subvencijama u poljoprivredi. Predstavnici STO daju veliki značaj približavanju Srbije EU, odnosno efektima koje potpisivanje sporazuma sa EU ima na brže i lakše pristupanje Srbije STO. Generalni direktor STO Pascal Lamy je bio izrazio uverenje, sada se vidi vrlo optimistično, da će Srbija 2009. postati član STO, pod uslovom da se uloži ista energija koju je do tada ulagala srpska strana. Srbija i STO su trenutno u procesu identifikacije faza i sledećih koraka koje treba preduzeti u kojoj će biti potreban veliki rad obe strane. Na sastancima Radne grupe za pristupanje Srbije STO održava su niz bilateralnih sastanaka, pre svega, sa delegacijama Švajcarske, Kanade, SAD, Japana, Turske i Norveške, njačešće na temu liberalizacije tržišta roba i usluga.

Pri pridruživanju STO potrebna je razrađena pregovaračka pozicija jer se ulaskom u ovu organizaciju preuzimaju obaveze za dugi niz godina i time se praktično definiše karakter i sadržina trgovinske, pa i ukupne ekonomske politike zemlje. Nivo ponuđenih koncesija na planu carina, uslužnog sektora, domaćih subvencija mora da bude u funkciji stabilnog i održivog razvoja. "Osetljivi sektori" (veliki ili potencijalni izvoznici, grane sa značajnim brojem zaposlenih itd.) svakako treba da budu kandidovani za jaču zaštitu.

Sa aspekta, inovacija se može zaštititi žigom, ali, sa aspekta menadžmenta inovacija i marketinga, postavlja se pitanje da li će taj žig biti prihvaćen od strane tržišta, tj. korisnika kao brend - da li je inovacioni proces bio uspešan, da li je novi proizvod/usluga povećao konkurentnost i poslovni uspeh preduzeća. o kome je bilo reči. Sa aspekta menadžmenta inovacija, o žigu - brendu se može govoriti s obzirom na sledeće komponente:

1. brend se može koristiti kao osnova za lansiranje inovacije - kupci lakše prenose svoje poverenje i prihvatanje postojećih proizvoda određenog brenda na nove proizvode istog brenda;

2. fokusiranje na razvoj jakog brenda može pomoći kod pozicioniranja proizvoda/usluge na tržištu;
3. jak i jasno definisan brend može biti i ograničavajući faktor inovaciji, isključujući neke od ideja koje bi se mogle istražiti.

Proizvod koji je individualizovan tj. ima ime ili znak je žig/marka, dok se pojam brenda (engleski termin sa osnovnim značenjem oznaka, marka) odnosi na skup svih psiholoških relacija između kupca i proizvoda ili usluge. Brend može biti žig/marka, ali i preduzeće, i predstavlja izvor konkurentne prednosti i obezbeđenje konstantnog kvaliteta koji se identifikuje imenom. Brend je ime, pojam, simbol ili dizajn (ili kombinacija svih pomenutih) koji identifikuje jedan ili više proizvoda. Odnosno, identifikacija, sam proizvod i njegovo pakovanje. Na primer, proizvod je ono što se proizvodi u fabrici ali brend je ono što potrošači zapravo kupuju; proizvod može biti iskopiran od strane konkurenata, a brend je jedinstven; proizvod ima svoj rok trajanja, a uspešan brend je izvanvremenski. Brend, zapravo, nastaje kao izjava ili garancija o jedinstvenosti proizvoda. Kako ugled tog proizvoda raste, brend postaje potvrda i uverenje o dobro lansiranom proizvodu. Najzad, brend dobija i treću, daleko suptilniju ulogu, u kojoj govori kako o proizvodu, tako i o njegovim kupcima i njihovom načinu života. Dakle, uspešan brend kombinuje efektivan proizvod, jedinstven identitet i dodatnu vrednost koju registruju kupci.

Brend, zapravo, predstavlja mnogo više od samog imena (koje bi se moglo označiti kao pravni aspekt). On može predstavljati kombinaciju saznanja o proizvodu i njegovoj korisnosti, kvalitetu i raspoloživosti. Brend je okružen asocijacijama, negativnim ili pozitivnim, vezanim za način korišćenja, postupak korišćenja ili namenu korišćenja proizvoda u određenim okolnostima. Brend predstavlja simbol i stvara sliku o grupi ljudi koja mu je poklonila poverenje. Za pojedine uspešne brendove, nekoliko slova iz imena može pokrenuti širok spektar percepcija (što pokazuju i istraživanja fokus grupa).

Brend može biti lokalni, regionalni i globalni, kao Coca-Cola. Na osnovu brenda, gradi se lojalnost kupca prema proizvodu (postoji podatak da su četiri do šest puta veći troškovi ulaganja u novog kupca nego u zadržavanje postojećeg), smanjuje se osetljivost kupca na povećanje cene i teže ga je uveriti u prednosti konkurentskog brenda. Konačno, podaci pokazuju da se na tržištu tri do četiri puta više kupuju brendirani u odnosu na no name proizvode (bez prepoznatljive marke).

Udeo vrednosti žiga/brenda u vrednosti organizacije može biti izuzetno veliki, što pokazuju i primeri iz sveta: neke procene govore da je blizu 70% vrednosti svetskih korporacija sadržano u ovom pravu intelektualne svojine - opet je tipičan primer žig tj. brend Coca-Cola (procenjen na više od 150 milijardi dolara, u odnosu na opredmećenu vrednost od samo 6 milijardi dolara u 2006).

Pri tome, vrednost brenda se može kvantitativno utvrditi kroz tri ključne komponente koje su međusobno zavisne:

1. lojalnost -koliko su kupci lojalni datom brendu;
2. imidž - percepcija kupaca o brendu;
3. vrednost - da li će kupci uložiti više kako bi nabavili proizvod sa datim brendom.

Za potrebe razumevanja funkcije brenda u ovoj oblasti, interesantno je poznavati neke od zakonitosti ponašanja brenda:

1. zakon širenja (snaga brenda je obrnuto srazmerna njegovom opsegu), zakon kontrakcije (brend postaje jači sa sužavanjem fokusa),
2. zakon reči (brend mora asocirati na jednu reč u svesti kupca),
3. zakon verodostojnosti (uspeh brenda rezultat je njegove autentičnosti),
4. zakon imena (zapravo, brend je ime),
5. zakon oblika (logotip brenda dizajnira se da ga gledaju oba oka),
6. zakon boje (brend treba da koristi boju suprotnu boji konkurencije),
7. zakon granica (ne postoje granice globalnog brendinga),
8. zakon postojanosti (brend se ne izgrađuje preko noći, uspeh se meri decenijama),
9. zakon promene (brendove treba menjati retko i u izuzetnim situacijama),
10. zakon smrtnosti (ništa ne traje večito, pa ni brendovi),
11. zakon jedinstvenosti (najvažniji aspekt brenda je njegova jedinstvenost).

4.3. Brendovi i tržišna vrednost preduzeća



U cilju realnog sagledavanja **vrednosti preduzeća** neophodno je sagledati nematerijalnu komponentu njegove aktive kao što su raspoloživi humani resursi, znanje, veštine, procesi, inovativne mogućnosti i *snaga brenda*. Iako nematerijalna imovina nema adekvatan tretman niti joj je priznat potreban značaj, ista predstavlja najznačajniji faktor i pokretač povećanja tržišne vrednosti preduzeća. Konvencionalni finansijski izveštaji metodološki predstavljeni po aktuelnom šablonu ne obezbeđuju dovoljno pravovremenih,

tačnih, istinitih i relevantnih informacija investitorima koji imaju potrebu da plasiraju svoj kapital u propulzivne i lukrativne projekte jer ne daju pravu predstavu o punim potencijalima nematerijalne imovine kao osnove za stvaranje i povećanje vrednosti.

Tržišna vrednost preduzeća može se najbolje sagledati analizom njenih komponenti i to materijalne i nematerijalne aktive. Materijalnu aktivu čine njena *fizička* i *finansijska komponenta*, dok je nematerijalna aktiva sastavljena od *ljudskog, strukturnog i relacionog kapitala*.

Istraživanja odnosa tržišne i knjigovodstvene vrednosti najvećih američkih preduzeća sa liste US Standard & Poor's 500 u periodu 1997-2001. godina pokazuju da preko 80% tržišne vrednosti kompanija obuhvaćenih analizom nije obuhvaćeno finansijskim izveštajima.⁴⁹ Prethodno navedena tvrdnja upućuje na zaključak da je osnovna razlika u polaznim osnovama u pogledu sagledavanja performansi u slučaju tržišta proaktivna (gleda unapred) dok je u slučaju finansijskih izveštaja reaktivna (gleda unazad). Upravo iz prethodno navedenih razloga raste potreba za merenjem nevidljive – nematerijalne aktive i za njenim adekvatnim vrednovanjem u finansijskim izveštajima a u cilju što boljeg sagledavanja doprinosa nematerijalne aktive stvaranju vrednosti.

Fundamentalnu osnovu računovodstvenog tretmana nematerijalne aktive predstavlja odnos između rizika i prinosa. Jedan od najtežih računovodstvenih problema koji zahteva adekvatno rešenje kada je u pitanju vrednovanje nematerijalne aktive leži u činjenici što je uslov za sagledavanje „prošlosti“ (utvrđivanje performansi i ocena vrednosti nematerijalne aktive) poznavanje budućnosti (sagledavanja odnosno projektovanje rezultata nastalih ulaganjem u nematerijalnu aktivu). U modernim uslovima poslovanja koje između ostalih determinanti određuje i masovna proizvodnja, ulaganje u opremu u visini od npr. 10.000.000 usd i isplativost takve investicije, rok povraćaja uložених sredstava i prag rentabilnosti, rečju svi važni parametri sagledavanja isplativosti lako su merljivi. Međutim, za razliku od materijalne aktive, kod nematerijalne vrednost može biti samo potencijalna jer se za

⁴⁹ Lev, B. (2001): Intangibles: management, Measurement, and Reporting, Brooking Institution Press, Washington, D.C.

detaljno sagledavanje ista mora valorizovati a ne kapitalizovati. Samim tim otvara se dilema da li ulaganja u nematerijalnu imovinu treba iskazati u finansijskim izveštajima kao troškove obuhvaćene bilansom uspeha ili investicija u bilansu stanja. Poštujući princip opreznosti prilikom sastavljanja finansijskih izveštaja, prethodno navedeno obično se radi predostrožnosti knjiži na trošak pre nego na investiciju. Sledeći aspekt problema odnosi se na amortizaciju, jer se vrednost nematerijalne aktive, posebno u slučaju znanja i informacija vremenom uvećava a ne smanjuje tj. amortizuje.

Međunarodni računovodstveni standard 38 pruža mogućnost evidentiranja i obelodanjivanja nematerijalne aktive ukoliko se ista može identifikovati, kontrolisati, povezati sa budućim korisnicima i ukoliko se troškovi zasebno stečene nematerijalne aktive mogu pouzdano odmeriti.⁵⁰ Prilikom sprovođenja merenja nematerijalne aktive po prethodno navedenim smernicama treba imati u vidu da se nematerijalna aktiva može generisati internim i eksternim putem. U slučaju internog sticanja nematerijalne imovine postoji veći problem pouzdanog identifikovanja troškova njenog pribavljanja i dovođenja u vezu sa budućim koristima. Uslov mogućnosti identifikacije kod definisanja nematerijalne aktive u računovodstvenim standardima omogućava njeno jasno razlikovanje od goodwill-a. Nematerijalna imovina ispunjava uslov identifikacije po dva osnova:

1. U slučaju kada je odvojiva odnosno kada se može odvojiti od entiteta ili prodati, preneti li licencirati, iznajmiti ili razmeniti,
2. Kada nastaje po osnovu ugovornih ili zakonskih prava.

Goodwill prema Međunarodnom standardu finansijskog izveštavanja 3 (2006) predstavlja buduće ekonomske koristi koje potiču od imovine koja se ne može pojedinačno identifikovati i odvojeno priznati. Za razliku od interno stečenog Goodwill-a, vrednost Goodwill-a stečenog u poslovnoj transakciji može se pouzdano utvrditi. Rečju, Goodwill se ne može pojedinačno identifikovati jer je njegova vrednost neodvojiva od samog preduzeća i kao takav ne može biti predmet samostalne kupovine ili prodaje.

Goodwill se aktivira prilikom valorizacije vrednosti preduzeća na tržištu. Ovaj pokazatelj sintetizuje vrednost koja nastaje prilikom kupovine ili u poslovnim transakcijama i evidentira se u bilansu. U bilansu stanja preduzeća kupca goodwill predstavlja posebnu knjigovodstvenu stavku i prema Međunarodnim računovodstvenim standardima finansijskog izveštavanja 3 (paragraf 55) ne amortizuje se. Umesto amortizacije, sticalac ga testira radi potencijalnog umanjenja jednom godišnje ili češće ukoliko događaji ili promene okolnosti ukazuju na to da je moglo doći do umanjenja vrednosti. Nematerijalna imovina sa ograničenim korisnim vekom trajanja se amortizuje, a nematerijalna aktivakoj ima neograničeni vek trajanja ne podleže amortizaciji. Goodwill je više deo vrednovanja u finansijskom izveštavanju prisutnom u industrijskoj eri koda su se prevashodno materijalni resursi koristili za ostvarivanje konkurentne prednosti, a nematerijalna imovina kao najznačajniji izvor konkurentne prednosti pripada informatičkoj eri. Sve prethodno navedeno imaza cilj da ukaže na nemogućnost poistovećivanja nematerijalne imovine tj. intelektualnog kapitala sa Goodwillom.

⁵⁰ Mouritsen, J., Bukh, P.N. and Marr, B. (2004): reporting on intellectual capital: why, what and how?, *Measuring Business Excellence*, Vol.8, No.1, str 46-54

Međunarodna branding agencija Interbrand objavila je listu najboljih svetskih brendova za 2009. godinu (Best Global Brands 2009), na kojoj je Coca Cola već devetu godinu za redom zadržala prvo mesto⁵¹. S vrednošću od oko 68,7 milijardi dolara, brend Coca-Cola zabeležio je rast vrednosti od 3% u odnosu na prošlu godinu. Ipak, ovogodišnji rezultati pokazali su da je ukupna vrednost 100 brendova na listi u godini dana pala 4,6% na 1,16 biliona dolara, što je posledica globalne recesije. Vrednost brendova utvrđuje se na temelju analize potražnje kupaca i finansijskih podataka o poslovanju.

Top brendovi na listi i njihova vrednost:

1. Coca-Cola (68,7 mlrd USD)
2. IBM (60,2 mlrd USD)
3. Microsoft (56,6 mlrd USD)
4. General Electrics (47,7 mlrd USD)
5. Nokia (34,8 mlrd USD)
6. Mcdonald's (32,2 mlrd USD)
7. Google (31,9 mlrd USD)
8. Toyota (31,3 mlrd USD)
9. Intel (30,6 mlrd USD)
10. Disney (28,4 mlrd USD)

Vrednost brendova u direktnoj je vezi sa programom marketinških komunikacija sa okruženjem. Na vrednost Brenda utiču sledeći faktori:

1. Svest o brendu,
2. Imidž Brenda,
3. Reakcija na brend,
4. Povezanost sa brendom

U cilju razvijanja svesti o brendu najvažniju ulogu ima program marketinških komunikacija koji uključuje:

1. Reklamiranje,
2. Unapređenje prodaje,
3. Specijalne događaje,
4. Odnos sa javnošću i publicitet,
5. Direktnu prodaju i
6. Direktan marketing.

Proces komunikacija započinje od pošiljaoca u formi kodirane poruke koja se šalje putem kanala (sredstava javnog informisanja). Prolaskom kroz kanal dolazi do dekodiranja poruke pre upućivanja iste do primaoca kao poslednje instance. Na osnovu uspešnosti prijema i

⁵¹ www.interbrand.com

percepcije primalac poruke u vidu svoje reakcije daje odgovor koji dolazi do pošiljaoca kao povratna informacija.

Postoji niz koraka u razvoju efektivne komunikacije:

1. Identifikacija ciljne grupe,
2. Definisanje ciljeva,
3. Dizajniranje komunikacije,
4. Izbor medija kanala,
5. Definisanje budžeta,
6. Integrisane marketing komunikacije,
7. Merenje rezultata.

Imajući u vidu da je za nastanak i uspešno pozicioniranje brendova neophodno uspostaviti emotivnu vezu sa kupcem, posebnu pažnju treba pokloniti emocionalnom pozicioniranju Brenda. U tom cilju Brendovima se često pripisuju ljudske osobine kako bi se izvršila svojevrsna “humanizacija” brendova pre svega usled empirijski utvrđenih pravila ponašanja ljudi koji često opisuju svoje veze sa brendovima kao i veze sa ljudima.

Emocionalno brendiranje je zasnovano na vezama između ljudi pri čemu karakter navedenih veza prevazilazi zadovoljenje materijalnih potreba. U sedištu emocionalnog brendiranja nalaze se osećanja poput:

1. Vezanosti za proizvod,
2. Ponos koji je rezultat osećaja kad na poklon dobijemo omiljeni brend,
3. Prijatno iskustvo u inspirativnom okruženju u kojem se nalazimo imajući u vidu pripadnost grupi koja brend koristi.

U cilju uspostavljanja čvrstih veza i veće bliskosti sa potrošačima koji imaju tretman partnera kompanije moraju preduzeti odlučne korake. S tim u vezi, prisutna je promena fokusa u dosadašnjim uslovima poslovanja i u novije vreme. Ekonomija zasnovana na proizvodnji imala je sledeći fokus:

1. Fokus na sposobnostima koje se oslanjaju na implementiranu opremu,
2. Sporo osvajanje tržišta,
3. Proizvodnja finalnih proizvoda kao krajnji cilj.

Promocija Brenda mora biti adekvatno vođena jer se usled medijskog oglašavanja koji ima najveći psihološki uticaj na publiku i potrošače obezbeđuje adekvatna pozicioniranost. Medijsko oglašavanje deluje informativno, ubeđivački i podsticajno na potrošače u cilju neposrednog povećanja prodaje i kreiranja pozitivnog imidža kompanije i proizvoda.

Jedan od ustaljenih načina sprovođenja marketinških aktivnosti vezanih za promociju predstavlja sponzorstvo. Sponzorstvo se zasniva na ulaganjima i finansijskoj podršci radi ostvarivanja komercijalnih efekata preko velikih događaja, medijskih manifestacija i poznatih ličnosti. Postoje dve vrste sponzorskih promocija i to komercijalnom sponzorstvu i donatorskom tj. filantropskom sponzorstvu.

Promocija brendova vrši se i putem PR aktivnosti. PR predstavlja uspostavljanje međusobnih veza i uzajamnog razumevanja između kompanije i njene javnosti.⁵² PR kao aktivnost se sastoji od seta koordiniranih komunikacionih programa između kompanija i javnosti, kreiranih u cilju poboljšanja, održavanja ili zaštite imidža Brenda ili imidža kompanije. PR aktivnosti pozitivno deluju na unapređenje poverenja u brend i kompaniju.

Postoji pet osnovnih razvojnih koraka upravljanja promocijom Brenda i njegovim pozicioniranjem u svesti potrošača:

1. Potrošač (ponašanje, process odlučivanja, segmentacija tržišta, ciljne grupe),
2. Zadovoljstvo (ispunjenje očekivanja, ispunjenje potreba, emocionalna dimanzija),
3. Strategije (vizija, misija, ciljevi),
4. Taktike (čula, dizajn, logo, ime, ključne reči, prodaja, servis),
5. Vrednosti (profit, razvoj).

Menadžmentu stoje na raspolaganju različiti alati za izradu Brenda pri čemu se uspeh meri u adekvatnosti profilisanja istih i uspehu njihovog kombinovanja:

1. Čula,
2. Dizajn,
3. Ambalaža,
4. Naziv,
5. Logo,
6. Poruka,
7. Prisustvo,
8. Prodaja,
9. Usluga.

Sve prethodno navedeno ima za cilj da kompanija uspešno deluje na ponašanje potrošača. Ponašanje potrošača određeno je nizom faktora i spoljnih uticaja.

⁵² Definicija Britanskog institute za PR

Spoljni uticaji mogu se podeliti u dve osnovne grupe i to:

1. Marketinški uticaji (proizvod, cena, mesto, promocija), i
2. Drugi uticaji (privredni, tehnološki, politički i kulturni).

Preduzeće koje poseduje brend trudi se da ima što je moguće veći uticaj na potrošača i da ga drži pod kontrolom. I onako ograničene mogućnosti participacije u kreiranju spoljnih uticaja na potrošača dodano se komplikuju nakon primanja informacije od strane istog jer u procesu donošenja odluka kupca prevashodni značaj imaju njegove karakteristike (navike, osobine, kulturološke specifičnosti, platežna sposobnost itd.). upravo iz razloga prethodno navedenog, nedvosmisleno se utvrđuje značaj adekvatne spoznaje od strane kompanije šta se dešava u potrošačevim mislima. Kao rezultat uticaja koji proizvođači sa više ili manje uspeha vrše na kupca javlja se reakcija ciljanog tržišnog segmenta u vidu izbora proizvoda, izbora marke, izbora trgovaca i količine kupljenih proizvoda.

Najveći uticaj na potrošača imaju sledeći faktori:

1. Kulturni (kultura, subkultura i društveni sloj),
2. Društveni (referentne grupe, porodica, uloga i status)
3. Lični (godine, zanimanje, ekonomske okolnosti, način života, osobine i sišljenje o samom sebi),
4. Psihološki (motivacija, percepcija, učenje i uverenje i stavovi).

Postoji četiri tipa ponašanja potrošača:

1. Složeno ponašanje, kada je prisutna velika razlika između marki i kada je prisutna jaka angažovanost,
2. Ponašanje orjantisano na smanjenje nesklada, kada su prisutne male razlike između marki i jaka angažovanost,
3. Ponašanje orjantisano na raznolikost, kada postoje velike razlike između marki proizvoda i slaba angažovanost,
4. Uobičajeno ponašanje, kada postoji mala razlika između marki i slaba angažovanost.

Faze procesa odlučivanja sastoje se od:

1. Spoznaje problema,
2. Traženja informacija,
3. Procena alternative,
4. Odluka o kupovini, i
5. Ponašanja nakon kupovine.

Segmentacija potrošača realizuje se po sledećim principima i ima neophodnost realizacije usled činjenice da potrošači očekuju od brendova da ih prepoznaju i da pokažu razumevanje za njihove potrebe:

1. Geografski kriterijum segmentacije,
2. Demografski,
3. Bihejvioristički,
4. Psihografski,
5. Kombinovana strategija.

Cilj predstavlja satisfakcija potrošača koja zavisi od:

1. Unutrašnjih standard potrošača,
2. Internih faktora,
3. Eksterni faktori,
4. Situacioni.

Preduzeće mora da ispuni potrebe potrošača i da ima u vidu njihove dugoročne i egzistencijalne probleme i potrebe:

1. Potrebe za sigurnošću,
2. Potrebe za poštovanjem,
3. Potrebe za pravednošću.

Strateško upravljanje brendovima podrazumeva definisanje ciljeva koji mogu biti kvalitativni i kvantitativni i strategije koja može biti usmerena na razvoj jednog snažnog Brenda, nezavisnih brendova ili porodice brendova. Na definisanje strategije ima uticaj i pravna regulative pored drugih faktora.

Logo Brenda se sastoji od reču, grafičkog rešenja i kombinacije navedenih faktora. Pored loga bitan prateći i integralni deo Brenda predstavlja i slogan. Slogan sadrži racionalni, emocionalni i moralni deo. Pri izboru slogan mora se uzeti u obzir struktura, veličina i pravi izvor.

Jačina Brenda se pokazuje putem:

- | | |
|----------------------|-----|
| 1. Tržišnog učešća | 10% |
| 2. Stabilnost | 15% |
| 3. Liderska pozicija | 25% |

4. Profitnih trendova	10%
5. Podrške	10%
6. Ekspanzije	25%
7. Ekoloških faktora	5%

Misija predstavlja generalnu ideju koja svoju materijalizaciju i konkretizaciju odbija u konkretnijim strateškim odlukama koje ulaze u model strategijskog odlučivanja (ciljevi, strategije). Primer misije predstavlja težnja ka konstituisanju najboljeg proizvoda u konkretnoj vrsti ili u razvijanju mreže kompanije širom sveta.

Ciljevi kompanije:

1. Ispuniti potrebe korisnika proizvoda / usluga,
2. Ispuniti potrebe zaposlenih,
3. Pozicioniranje na tržištu,
4. Osvajanje novih radnih mesta.

Strategije kompanije:

4. Integrisana marketing komunikacija,
5. Interna komunikacija,
6. Društvena odgovornost.

Ključni elementi interne komunikacije:

5. Dobar timski rad i razumevanje među zaposlenima,
6. Kreativan pristup,
7. Jasna podela posla,
8. Motivacija zaposlenih.

Marketing ciljevi:

1. Proizvod,
2. Cena,
3. Distribucija,
4. Promotivni miks (reklamiranje, PR, direktni marketing...),
5. Ljudi,

6. Process,
7. Fizička sredina,
8. Uspostavljanje dugoročnih odnosa sa potrošačima,
9. Kontrola resursa,
10. Ekološki faktori.

Marketing strategija:

1. Razvoj proizvodnog asortimana,
2. Novi proizvodi,
3. Kvalitet,
4. Diverzifikacija,
5. Imidž i reputacija.

Integralni pregled procesa:

1. Segmentacija kao osnova za definisanje ciljnog tržišnog segmenta,
2. Spoznaja kupaca i analiza njihovih potreba i očekivanja kao i potencijala istih,
3. Razvijanje strategije u smislu definisanja vizije, misije i ciljeva,
4. Korišćenje potrebnih alata, njihovo profilisanje i kombinacija u smislu delovanja na čula kupaca putem dizajna, ambalaže, naziva, loga, poruke, prisustva, prodaje i usluga,
5. Materijalizacija Brenda i marketinke aktivnosti vezane za promovisanje,
6. Povratna informacija.

5. MENADŽMENT – LIDERSTVO I BRENDVI



Proces izgradnje brenda predstavlja plansku aktivnost čiji značaj uslovljava adekvatno angažovanje i učešće cele organizacije u cilju sprovođenja svih potrebnih aktivnosti na najbolji mogući način. Prihvatanje nužnosti realizacije planskog pristupa i timskog rada garantuje razumevanje definisanih ciljeva brenda i spoznaju svog mesta i učešća u celokupnom procesu svih zaposlenih koji učestvuju u njegovoj izgradnji.⁵³

Evaluacija brenda zavisi od uspešne realizacije i interakcije niza planskih zadataka i odluka pri čemu se od menadžmenta očekuje strategijski pristup prilikom konstituisanja i implementacije svake

pojedinačne faze. Osnovni cilj i svrha primene strateškog pristupa jeste anticipacija faktora od uticaja na budućnost brenda i kreiranje performansi njegovih sastavnih delova u smeru da vrednost celine nadmaši pojedinačnu vrednost elemenata koji je čine.

Od posebnog značaja za uspešnu izgradnju brenda predstavlja interakcija sledećih elemenata koji ujedno čine najznačajnije faze procesa:

1. Konstituisanje vizije brenda,
2. Profilisanje organizacione kulture,
3. Definisanje ciljeva brenda,
4. Analiza brend sfere,
5. Definisanje osnove brenda,
6. Interna implementacija,
7. Resursi brenda.

⁵³ De Chernatony, Leslie (2006), From Brand Vision to Brand Evaluation, Butterworth-Heinemann, Oxford, MA, USA

Vizija brenda treba da odgovori na pitanje kako isti može doprineti svojim „stakeholderima“ tokom dužeg vremenskog perioda. Prethodno navedena generalna smernica u cilju svoje materijalizacije mora se bazirati na tri konkretnije podkomponente, i to:

1. Željenog budućeg okruženja,
2. Svrhe brenda,
3. Brend vrednosti.

Prethodno pomenute komponente brenda predstavljaju njegovu suštinu i moraju se sagledavati integralno. Izgradnja vizije brenda podrazumeva timski rad koji se sastoji iz više faza i za čiju je uspešnu realizaciju neophodno da članovi tima imaju razvijene analitičke sposobnosti (sagledati celinu kao skup najvažnijih delova), konstruktivne sposobnosti (od više nezavisnih delova napraviti konzistentnu celinu), potrebne kompetencije (stručnost) i na kraju ali ne i po značaju kreativnost. Rezultat procesa konstituisanja vizije predstavlja jasna i sažeta formulacija jasna za razumevanje i pogodna u komunikaciji. Neka kao primer prethodno navedenog posluži vizija osnivača Sony-a koji je odlazeći na posao u sred jutarnje gužve u Tokiju došao na ideju da bi bilo lepo da u budućnosti svaki čovek ima svoj personalni zvuk „personal sound“ što je bila inicijalna ideja koja se materijalizovala u mini muzičkom aparatu „walkmen“ i minijturnim slušalicama što je omogućilo milionima ljudi da se izdvoje od okruženja i priušte sebi uživanje u omiljenoj muzici u svakoj prilici.

Cilj *timskog rada* predstavlja uključivanje većeg broja zaposlenih različitih kompetencija i usmerenja što ima za cilj konstituisanje većeg broja ideja i sučeljavanja stavova baziranih na različitim aspektima. Prethodno navedeno stimulišuće deluje na angažovanje zaposlenih koji uključivanjem u konstituisanje budućeg brenda postaju svesni budućih izazova, postaju ohrabreni u davanju predloga koji su predmet razmatranja i spoznaju suštinu vizije brenda što zajedno ima pozitivan uticaj na kulturu kompanije. Vizija brenda mora biti konstituisana na način da bude svima razumljiva i nesme biti nametnuta. S tim u vezi, poseban značaj ima komunikacija koja se uspostavlja među članovima koji su uključeni u izgradnju brenda među kojima ne sme doći do nesporazuma ili dilema u vezi sa suštinom brenda. Posebna odgovornost za obezbeđivanje objektivnih preduslova da se brend razvija u prethodno navedenom ambijentu pripada top menadžmentu od koga se očekuje ultimativna posvećenost procesu izgradnje vizije. Top menadžment mora obezbediti implementaciju odgovarajuće korporativne kulture i brz protok informacija koji će omogućiti svakom članu tima da svoje stavove može u svakom trenutku proveriti, usaglasiti i definisati. Samo na taj način, zaposleni će biti angažovani na izgradnji brenda ne po službenoj dužnosti već na osnovu ličnih uverenja. Na taj način najbolje se spoznaje značaj posla na kome su zaposleni angažovani.

U cilju adekvatnog profilisanja vizije brenda i sprovođenja svih faza izgradnje, top menadžment mora imati u vidu *buduće okruženje* u kome će brend graditi svoju poziciju. Ova faza izgradnje podrazumeva dugoročan i planski pristup pri čemu projektovani rok mora biti dovoljno dugačak i retko je kraći od 10 godina. U ovu svrhu najčešće se koriste različite matrice (sa dimanzijama verovatnoća pojavljivanja i uticaja na brend) ili modifikovana Delfi metoda. Cilj ovih metoda je anticipacija i proaktivan pristup prema promenama koje se

mogu desiti kako u domenu potrošača tako i u domenu tehnologije i marketinga. Gledanjem u budućnost top menadžment i tim koji je zadužen za izgradnju brenda projektuju buduće promene i sagledavaju mesto brenda u takvim okolnostima.

Svrha brenda prerasla je osnovni cilj koji je do nedavno bio najznačajniji a koji se odnosio na povećanje bogatstva deoničara ili generisanje profita. U savremenim uslovima poslovanja težište i fokus su se pomerili sa stakeholdera na potrošače. Osnovni motiv prilikom konstituisanja brendova danas sve je više human i zadire u potrebe inicijalnog tržišta. Danas brendovi kreiraju želje i potrebe, nude mogućnost identifikacije i pružaju osećaj pripadnosti. Savremeni brendovi nisu zainteresovani a samim tim nisu ni profilisani da bi ostvarili cilj participacije u budžetu namenjenom za podmirivanje osnovnih životnih potreba. Cilj brendova danas je participacija u diskrecionom ličnom dohotku (sumi novca koja preostaje nakon podmirivanja osnovnih ličnih potreba), a najnovija tendencija je participacija brendova u profitu potrošača (potrošač dobija korišćenjem brenda više nego što troši njegovom kupovinom). Kompanija Jonson&Jonson definisala je cilj svojih brendova koji treba da ublaže bol i bolest a lanac hotela Marriott čini da se ljudi koji su daleko od kuće oseće dobrodošlim među prijateljima. Identifikacija svrhe brenda ne predstavlja praznu marketing priču ili teorijsku postavku prisutnu u literaturi. Svrha brenda predstavlja predstavlja jedno od najvažnijih pitanja koja se nameću i traže odgovor. Najbolji primer za prethodno navedeno predstavlja kompanija Shell koja je 1991. godine ostvarila prihod od oko 26. mlrd. \$ ali profita gotovo da nije ni bilo. Top menadžment kompanije sproveo je istraživanje na 32 lokacije u svetu da bi se utvrdilo kako zaposleni (koji su najbliži konzumentima) vide brend Shell. Rezultat istraživanja bio je predložen u informaciji Top menadžmentu da zaposleni sagledavaju ulogu kompanije u kojoj rade kao sistem čija je osnovna svrha da pomogne ljudima u izgradnji boljeg sveta. Po istraživanju sprovedenom 2008. godine Shell predstavlja drugi najveći brend u sferi proizvodnje motornih goriva na svetu.

Sledeća faza konstituisanja brendova i njihove vizije predstavlja definisanje *vrednosti brendova*. Definisanje vrednosti brenda važna je kako bi se podržala svrha brenda. Definisanjem vrednosti kompanija može uticati na ponašanje targetiranog tržišta tj. konkretnog kupca na način da pošalje poruku potrošaču da kompanija deli njegove vrednosti koje su povezane sa njegovim crtama ličnosti, tako da potrošač bira brend sa vrednostima koje reflektuju aktuelni ili željeni lik korisnika. Najpoznatiji proizvođač sportske opreme Nike kao svoje osnovne vrednosti ističe autentičnost, inspiraciju, hrabrost i inovaciju. Međutim, kvalitet i uspešnost brenda nisu proporcionalni broju stavki koje čine njegovu vrednost. Na protiv, efikasno brendiranje zahteva manji broj brend vrednosti, u praksi se pokazalo ne više od pet. Veći broj stavki doveo bi do neizostavnog zapostavljanja nekih vrednosti od strane zaposlenih čime bi se doveo u pitanje proces osmišljavanja i održavanja jedinstvenog obećanja datog potrošačima. Manji broj vrednosti pozitivno utiče na ponašanje zaposlenih, smanjuje internu konfuziju i omogućava neophodnu konzistenciju u ponašanju zaposlenih. U odnosu na broj usvojenih vrednosti dominantan značaj za uspeh brenda ima originalnost vrednosti. Brend treba da obuhvati dva ekstrema, najbolje i očekivane osobine grupe kojoj pripada da bi se diferencirao od sličnih u branši kao najbolji, i da se diferencira u odnosu na proizvode u grupi po osnovu specifičnosti da se ne bi utopio u masu. Jedan od osnovnih problema nastaje pri definisanju vrednosti kada menadžment najavljene vrednosti koje zastupa rukovodstvo ne može adekvatno da implementira i kada dođe do odstupanja najavljene i stvarne materijalizovane vrednosti. Navedeno odstupanje može da bude rezultat

problema u komunikaciji, nedostatku konzistencije aktivnosti i/ili simboličke i ideološke nekonzistentnosti.

Organizaciona kultura koja predstavlja jedan od načina diferenciranja od konkurencije omogućava adekvatno sagledavanje vrednosti kulture i vezu sa vrednostima brenda. Važnost organizacione kulture dolazi do značaja usled činjenice da je brend skup funkcionalnih i emocionalnih vrednosti pri čemu se funkcionalne vrednosti mogu lako kopirati od strane konkurencije. U tom slučaju diferencijacija će se uspešno izvršiti većim oslanjanjem na emotivne vrednosti koje brend sadrži. Emocionalne vrednosti obuhvataju i način na koji se kupcima isporučuje vrednost pa se u slučaju da konkurenti isporučuju istu funkcionalnu vrednost diferencijacija vrši na osnovu isporučene usluge. Uloga organizacione kulture predstavlja motivacija zaposlenih da se ponašaju na isti i adekvatan način. Jaka organizaciona kultura motiviše zaposlene koji okupljeni oko realizacije zajedničkih ciljeva unapređuju konzistenciju brenda. Konstantnost isporuke vrednosti i stalna unapređenja istog najbolji su način izgradnje poverenja kod potrošača i razvijanja partnerskih odnosa. Sve prethodno navedeno u finalnoj fazi pozitivno utiče na unapređenje performansi brendova. Organizaciona kultura ima širi aspekt od fokusa na konkretan brend i čini skup zajedničkih pretpostavki i shvatanja o funkcionisanju organizacije kao celine. Međutim, kao i organizacija odnosno njena struktura koja je podležna promenama i organizaciona kultura treba da bude podvrgnuta periodičnom kritičkom pristupu kontrole adekvatnosti tj. revizije. Reviziju treba sprovoditi periodično i kontinuirano kako bi se utvrdilo da li ima odstupanja vizije brenda i organizacione kulture i na taj način sagledale potencijalne potrebe za promenama. Analiza organizacione kulture bazira se na tri segmenta:

1. Vidljivi artefakti,
2. Vrednosti, i
3. Osnovne pretpostavke.

Najlakši segment kontrole organizacione kulture predstavlja identifikacija *artefakata* (materijalni objekti poput loga, boja itd., arhitektura i lokacija zgrade, jezik komunikacija, kod oblačenja, priče, ceremonije i rituali, stil ponašanja).

Drugi nivo revizije kulture predstavlja identifikacija koju je moguće izvršiti korišćenjem „Mars grupne metode“ (identifikacija i beleženje konkurenata, aranžiranje kartica u mapu, analiza mape. Korišćenjem ove metode moguće je skupiti veliki broj podataka koji mogu da daju odgovor da li je organizaciona kultura pogodna ili ne. Prethodno navedeno posebno dobija na značaju u slučaju kompanija koje poseduju generičke kulturne karakteristike i kod kojih postoji konstantna potreba za utvrđivanjem da li je ideologija kompanije dovoljno jaka i da li su je svesni svi zaposleni. Kod ovakvih kompanija mora se uvesti dobar program za uvođenje novo zaposlenih, i konstantno razvijati osećaj kod postojećih da radeći nešto važno pripadaju nečemu posebnom što ih svrstava u elitu.

U fazi postavljanja **ciljeva brenda** ideje implementirane u viziju potrebno je transformisati i konkretizovati kako bi se na toj osnovi definisali ciljevi.

Transformacija vizije se obavlja u dva koraka:

1. Definisanje dugoročnih ciljeva, i
2. Definisanje kratkoročnih ciljeva.

U sledećoj fazi izgradnje brenda predmet analize predstavljaju pet najznačajnijih faktora koji mogu imati pozitivan ili negativan uticaj na brend:

1. Kompanija,
2. Distribucija,
3. Potrošači,
4. Konkurencija, i
5. Analiza okruženja.

Analiza kompanije obuhvata koordinaciju aktivnosti, analizu vrednosti (zaposlenih, organizacije, brenda), utvrđivanje da li postoji razumevanje i poštovanje zaposlenih, reviziju organizacione kulture, nasleđa i komunikacija. Pored navedenog cilj analize kompanije predstavlja određivanje glavnih kompetencija i provera da li su se zaposleni identifikovali sa kompanijom i brendovima. Usvajanje opšteprihvaćenih kriterijuma vrednosti od strane zaposlenih omogućava unapređenje imidža brenda što u krajnjoj liniji pozitivno utiče na razvijanje odnosa sa stakeholderima.

Analiza distribucije obuhvata sagledavanje usaglašenosti sa definisanim ciljevima i utvrđivanje moći. Najbolji rezultati se postižu ukoliko je atraktivnost distribucije velika i ukoliko preduzeće raspolaže sa jakim brendom. Druga po snazi pozicija javlja se u slučaju postojanja male snage brenda i velike atraktivnosti distribucije. Treći po redu ishod u gradaciji optimalne kombinacije brenda i distribucije ostvaruje se u slučaju snažnog brenda i male atraktivnosti distribucije dok je najnepovoljniji ishod kombinacija slabog brenda i neatraktivne distribucije.

Analiza potrošača usmerena je pre svega na krajnjeg korisnika sa posebnim akcentom na pravna lica. Osnovni cilj ove analize predstavlja spoznaja načina na koji potrošači kupuju brend i koju ulogu brend ima na poboljšanje životnog stila. Prilikom profilisanja brenda proizvođačima stoje na raspolaganju dve osnovne strategije:

- Dizajnirati brend koji deluje kao brzo sredstvo odlučivanja, i
- Dizajnirati brend za čiju kupovinu je prethodno potrebno doneti odluku.

Ovom prilikom posebno je interesantno sagledati odnos reaspoloživog vremena za kupovinu i raspoloživog budžeta. Kupci koji imaju velike prihode namenjene potrošnji obično imaju manje vremena za kupovinu na raspolaganju, dok kupci sa viškom vremena obično imaju manji budžet.

U osnovi postoje četiri osnovne strategije izbora i profilisanja brendova:

1. Razvoj jednog snažnog brenda – kada se isti brend primenjuje na sve proizvode ili usluge kompanije. Prednost ovakvog pristupa leži u ekonomiji obim u promociji.
2. Nezavisni brendovi – koji su često upotrebi od strane kompanija koje razvijaju različite brendove za različite tržišne segmente.
3. Brend porodica – nastaje kada kompanije koriste brojne brend nazive ali određenu grupu proizvoda svodi pod zajednički brend naziv.
4. Proširenje brenda – predstavlja strategiju koja podrazumeva da se za određeni novi tržišni segment uvodi proizvod ili usluga pod istim brendom.

Brend strategija ne podrazumeva smo odluku o izboru imena već je strategijski cilj ostvarenje brend identiteta. Brend identitet se ostvaruje strategijom pravilnog definisanja svih brend elemenata počev od imena, loga, dizajna, ličnosti, glasa i poruke kojima brend komunicira sa potrošačima.

Prilikom profilisanja brendova sa namerom njihovog uklapanja u proces kupovine preduzeće se susreće sa 4 moguća ishoda koji upućuju na moguće načine rešavanja problema:

1. Tendencija ka limitiranom rešavanju problema javlja se u slučaju velike percipirane diferencijacije brenda i niske uključenosti potrošača. Ovakav aspekt se koristi u slučaju kada postoje razlike među brendovima a kad je uključenost potrošača niska. U ovakvoj situaciji potrošač neće biti motivisan za traženje informacija ali će pristupiti probi brenda na skoro pasivan način. U povoljnom ishodu, rezultat može biti lojalnost brendu.
2. Limitirano rešavanje problema javlja se u slučaju male percipirane diferencijacije brenda i niske uključenosti potrošača. Prilikom limitiranog rešenja problema potrošač se susreće sa četiri faze i to: prepoznavanje problema, verovanja o brendu formirana pasivnim učenjem, kupovinom i evaluacijom ili izostankom evaluacije brenda.
3. Prošireno rešavanje problema pristuno je kod velike percepirane diferencijacije brenda u kombinaciji sa visokom uključenošću potrošača. Ovakav način rešavanja problema realizuje se najčešće u pet osnovnih faza, i to: prepoznavanje problema, traženje informacija, donošenje odluka, kupovina i postkupovno ponašanje.
4. Redukcija disonance javlja se u slučaju visoke uključenosti potrošača i male percipirane diferencijacije brenda. Ovaj ishod počinje prepoznavanjem problema a nastavlja se donošenjem odluka i procenom brenda da bi se stvorila verovanja na osnovu aktivnog učenja.

Značaj adekvatnog tretmana *konkurencije* leži u činjenici da potrošači retko kupuju brendove bez poređenja sa konkurencijom, pa je stim u vezi, zadatak menadžera da analiziraju brend u odnosu na ključne konkurente.

Jedna od najčešće korišćenih metoda identifikacije ključnih konkurenata jeste „metod sortiranja karata“ koji se sastoji iz nekoliko faza:

1. Intervju menadžera u cilju identifikacije ključnih konkurenata,
2. Ispisivanje targetiranih brendova na pojedinačne kartice,
3. Menadžeri sortiraju kartice poredeći ih međusobno tako da najsličniji brendovi budu jedni pored drugih,
4. Dobijeni raspored se beleži,
5. Menadžeri daju objašnjenja za svoje mape kartica.

Prilikom kupovine potrošači se najčešće služe sistemom komparacije i eliminacije. Analizirajući ponašanje potrošača menadžeri kompanija projektovani su moguće ishode. U situaciji kada je potrošač u situaciji da bira između brendova koji su mu dostupni, prvi kriterijum razgraničenja predstavlja faktor poznavanja te se brendovi u prvoj fazi odlučivanja klasifikuju na „poznati“ i „nepoznati“. Kako brend pored više ili manje uspešno uspostavljene emotivne veze sa potrošačem predstavlja i faktor sigurnosti i garant kvaliteta potrošači dalju pažnju obično usmeravaju ka poznatim brendovima koji se u zavisnosti od mogućeg ishoda odnosno odluke o kupovini mogu podeliti na „prihvatljive“, „neprihvatljive“ i „brendove previda“. Ukoliko potrošač zaista ima čvrstu nameru da realizuje kupovinu njegov izbor biće koncentrisan na prihvatljive brendove od kojih će samo najbolji biti kupljen dok će ostali brendovi koji ulaze u kategoriju „prihvatljivih“ biti odbijeni. Cilj menadžera jeste da sagleda poziciju direktnih konkurenata i da pozicionira svoj brend na način da isti ima najviše šansi da opredeli potrošača da se za njega odluči. Međutim, i u slučaju adekvatne pozicioniranosti brenda i pravilnog sagledavanja konkurentskih brendova, menadžment preduzeća mora proceniti ne samo postojeće već i buduće stanje brenda. Adekvatan način procene prethodno navedenog predstavlja procena strateške snage kako sopstvenih tako i konkurentskih brendova.

Da bi se adekvatno sprovela procena strateške snage brendova potrebno je sprovesti nekoliko faza:

1. Utvrđivanje ciljeva konkurentskih brendova i spoznaja uticaja istih na brend kompanije (analiza istorijskog razvoja konkurentskih brendova, investicija u kompetencije i imovinu i zadovoljstva potrošača),
2. Utvrđivanje ili procena važnosti tržišta brenda kompanije za svakog konkurenta,
3. Utvrđivanje strateškog pravca delovanja brenda i identifikacija konkurentskog brenda koji je potencijalno najveći izazivač,
4. Utvrđivanje snage brenda kompanije i konkurentskih brendova, njihova međusobna komparacija i sagledavanje realne snage brenda u skladu sa prethodno navedenim,
5. Spoznaja slabosti brenda kompanije i konkurentskih brendova i definisanje slabosti i ranjivosti istih,
6. Spoznaja konkurentске pozicije brenda kompanije i konkurencije, i
7. Procena izvesnosti promene strategije od strane konkurenata i sagledavanje mogućih implikacija na brend kompanije.

Poslednji peti element koji ima veliki značaj i uticaj na brend predstavlja *analiza okruženja* koja ima za cilj da utvrdi sve mogućnosti i pretnje. Prilikom analize okruženja moraju se uzeti u obzir pre svega politički, ekonomski, socijalni, tehnološki i ekološki faktori. Kako je na početku ove celine potencirano da menadžment prilikom donošenja odluke o konstituisanju brenda treba u fokusu da ima period ne kraći od 10 godina, od velikog značaja u analizi okruženja ima spoznaja aktuelne političke situacije i statusa zemlje u vezi sa prethodnim.

U konkretnom slučaju, kada se radi o političkoj situaciji Srbiji, primetna je povećana zainteresovanost investitora i stranih kompanija za ulaganjem u domaću ekonomiju ne samo zbog evrointegracija koje su zauzele stabilan kurs već i zbog povlašćenog tretmana sa Ruskom federacijom i tradicionalno dobrih odnosa Srbije i Rusije koje su rezultirale između ostalog i liberalizacijom trgovine u smislu redukcije carinskih stopa. Evropski investitori, pre svega iz zemalja u okruženju prepoznali su svoju šansu investiranja u domicilne kompanije ili green field investicije kako bi iskoristili pomenute pogodnosti.

Analiza okruženja u cilju spoznaje ekonomske situacije važna je u cilju percepcije mogućeg kreditnog praćenja, subvencija, konkurentne snage preduzeća u branši, stabilnosti kursa i ostalih faktora od značaja za otpočinjanje biznisa ili prodora na tržište.

Analiza socijalne sfere ima za cilj da utvrdi navike potošača, kupovnu moć, kulturološke specifičnosti i ostale elemente bitne za spoznaju kompatibilnosti brendova kompanije sa prethodno navedenim.

Analiza sa tehnološkog i ekološkog aspekta ima za cilj da utvrdi kompatibilnost proizvodnje odnosno prodaje brendova kompanije na tržištu, mogućnost nabavke potrebnih sirovina, standarde i kriterijume koji su definisani za konkretnu branšu itd.

Svi prethodno navedeni kriterijumi, elementi i ograničavajući faktori treba da daju smernice menadžmentu preduzeća koje će poslužiti kao polazna osnova za adekvatno upravljanje brendovima koji se nalaze u proizvodnom portfoliju kompanije. **Upravljanje brendom je proces analize postojećeg stanja, planiranja, realizacije i kontrole brend aktivnosti sa ciljem da se dostigne i očuva željena pozicija u očima potrošača.** Upravljanje brendom je i naučna disciplina koja se bavi istraživanjem problema upravljanja poslovima i aktivnostima vezanim za odnos potrošača prema brendu. Pod pojmom brend menadžmenta podrazumeva se pojedinac ili grupa ljudi koji su u preduzeću zaduženi za realizaciju definisanih ciljeva.

Analiza postojećeg stanja predstavlja početnu fazu upravljanja brendom koja služi za prikupljanje početnih potrebnih informacija o postojećem mišljenju potrošača o brendu i kao osnov za aktivnosti koje treba preduzeti u budućnosti. U ovoj fazi brend menadžeri se fokusiraju na proces istraživanja u kome se koriste različite tehnike ispitivanja kao što su lični intervju, ispitivanje poštom, telefonski intervju. Za prikupljanje informacija o motivima koriste se različite projektovane tehnike koje se zasnivaju na projekcijama ličnosti i njihovim osobinama, pri čemu se projektovane ličnosti pripisuju sopstvene osobine, stavovi i motivi drugim ličnostima, dok projektovane tehnike predstavljaju u stvari tehnike (šeme, skice, crteže, procedure i sl.) čijom se primenom vrši projektovanje osobina ličnosti. Prethodno navedena tehnika najviše pomaže za saznavanje ličnosti brenda.

Planiranje je faza u kojoj treba na osnovu prethodno prikupljenih podataka razmotriti alternative i odlučiti koje aktivnosti treba preduzeti u narednom periodu da bi se postigli željeni rezultati. Cilj je da se sve brend aktivnosti koordiniraju sa marketing aktivnostima. Planiranje se vrši u skladu sa odobrenim budžetom i najčešće po jednogodišnjem planu. Potrebno je obezbediti podršku informacionog sistema kako bi se olakšala predviđena kontrola rezultata.

Realizacija predstavlja fazu u kojoj dominantnu ulogu ima proces komunikacije. Na osnovu izbora ciljne grupe kojoj je brend namenjen, analize tržišta u kojoj se saznaju stavovi potrošača o brendu i nakon pažljivog planiranja svih aktivnosti pristupa se realizaciji. U toku realizacije najvažniji je proces koordinisanja svih aktivnosti u kojima brend komunicira sa potrošačima. Uspešna komunikacija brenda sa potrošačima je preduslov za sticanje konkurentne pozicije na tržištu.

Kontrola postignutih rezultata u procesu komunikacije vrši se na osnovu vrednosti brenda. Vrednost brenda predstavlja sumu brend poruka, kontakata i asocijacija koji se stvaraju u mislima potrošača. Ona se definiše kao diferentni efekat koji saznanje o brendu ima na odgovor potrošača. Reakcija se pojavljuje kada je potrošač upoznat sa brendom i ima jake jedinstvene brend asocijacije.

Na osnovu svega prethodno navedenog, nedvosmisleno je utvrđeno koliki je značaj menadžmenta i kakva je njegova uloga u procesu izgradnje brendova. Uključenost top menadžmenta predstavlja neophodnost kako bi se adekvatno odgovorilo na zahteve tržišta i konkurenciju koja kontinuirano radi na poboljšanju svoje pozicije. Međutim ostaje otvoreno pitanje da li je to dovoljno i da li je preduzećima koja sprovedu prethodno navedeno na najbolji mogući način zagarantovan uspeh. Odgovor je na žalost negativan. Prethodno navedeno jeste neophodno ali nije dovoljno. Ostaje otvoreno pitanje kako postizati poslovne rezultate i rukovoditi kompanijama i portfolijom proizvoda u novonastalim okolnostima svetske krize i kako sprečiti negativne uticaje na razvoj novih i održavanje postojećih brendova. U slučaju diskontinuiteta ili vanrednih situacija koje se ciklično dešavaju od menadžmenta se očekuje nešto više. Od menadžera se očekuje da budu **lideri**. Kako brendovi ulaze u sferu nematerijalne imovine i kako imaju predznak internih resursa nematerijalnog karaktera, menadžeri – lideri prvu bitku koju moraju da dobiju imaju zadatak da ostvare upravo unutar organizacije kojom upravljaju. Od presudnog značaja za pravilno pozicioniranje i prilagođavanje novonastalim uslovima poslovanja predstavlja upravo prihvatanje krize od strane menadžmenta preduzeća kao „**promene**“ koja za nekoga može predstavljati šansu a za drugog problem.

Menadžeri koji krizne situacije doživljavaju kao šanse svesni su činjenice da će iste dovesti do toga da slabi nestanu a jaki još više uvećaju svoje tržišno učešće. U kriznim situacijama najvažnija je kontrola i očuvanje internih resursa i to pre svega novčanih sredstava i ljudskog potencijala. Kriza predstavlja idealnu šansu za kompanije koje su pravilno tržišno pozicionirane da se reše proizvoda, tržišta i usluga na kojima gube i da pažnju fokusiraju na pomenute segmente od kojih danas žive ne zanemarujući one od kojih će živeti sutra.

To što su tržište i uslovi poslovanja podložni stalnim promenama nije ništa novo. Novo je da su promene u savremenim uslovima sve brže, pri čemu veća brzina vuče za sobom i posledice. Razlog tome je što svaka promena zahteva adekvatan odgovor tj. rešenje koje za

sobom vuče napuštanje dosadašnjeg načina poslovanja tj. opet dovodi do promena. Upravo na osnovu prethodnog najbolje se vidi razlog ubrzanja promena uslova poslovanja.

Uspeh u poslovanju u modernim uslovima podrazumeva odvoren odnos prema promenama. Menadžment promenama treba da ide u susret, čak šta više adekvatna reakcija na novonastalu okolnost tretira se kao zakasnela. Promene treba anticipirati, unapred ih prepoznati kao moguće i dolazeće i pre njihove manifestacije spremno ih dočekati na osnovu realizacije korektivnih mera. Otvorenost prema promenama otkloniće mogućnost njihovog ne prepoznavanja od strane menadžmenta. Staro je pravilo da se nasleđeni – patološki problemi modifikuju u fatalne. Firma koja nije orjentisana na modifikovanju ustaljenog načina poslovanja sa patološkim problemima nema gotovo nikakve šanse za opstanak u uslovima krize.

Uspešnost rešavanja problema zavisi od mogućnosti njihovog **kontrolisanja**. U slučaju mogućnosti njihove kontrole, problemi umesto pokazatelja opadanja poslovnih performansi postaju pokazatelji njihovog unapređenja. Veći problemi postaju znak rasta kompanije a ne njene propasti. Uzmimo za primer kompaniju orjentisanu na širenje prodaje svojih proizvoda. Ista će se u svom nastanku suočiti sa problemima regionalne prodaje, dok će za nekoliko godina imati problem kako da upravlja prodajom u nacionalnim okvirima. U daljoj fazi rasta suočiće se sa problemima međunarodne prodaje a na kraju sa problemom kako da međunarodnu kompaniju pretvori u svetskog lidera. Problemi postaju sve veći i veći jer preduzeće raste.

Kriza ima iste karakteristike kao problem prouzrokovan promenom s tom razlikom što je akutnija, intenzivnija i dubokih implikacija. **Lidere u branši** odlikuje sposobnost anticipacije, takmičarski duh i kreativnost. Njihova osnovna bojazan usmerena je na nedostatak promena jer u tom slučaju prosečni imaju mogućnost da nadoknade zaostatak. Jedan od elemenata „snage“ predstavlja mogućnost brzog uvođenja promena u kompaniju – fleksibilnost. Imajući u vidu da svaka kompanija predstavlja sistem (složenu celinu sastavljenu od podsistema) promene se moraju sprovesti sinhronizovano.

Pojedini podsistemi se menjaju brže od ostalih što može da dovede do raskoraka. Neka kao primer posluži mlada kompanija u kojoj marketing i prodaja brzo menjaju pravac reagujući na svaku promenu tržišta kako bi postigli svoj najvažniji cilj – povećanje tržišnog učešća prodobijanjem većeg broja klijenata. Za to vreme, službe računovodstva i finansija koje su tradicionalno najinertnije u sistemu sporo prihvataju promene kursa i sa ubrzanim rastom kompanije daju sve manje informacija potrebnih za donošenje odluka. Rezultat toga je nedostatak adekvatne, pravovremene, relevantne, tačne i istinite informacije koja služi menadžmentu za usmeravanje daljeg rasta i održavanja osvojenih tržišnih segmenata. Ovakva dezintegracija može da izazove internu krizu u kompaniji koja ukoliko posluje u uslovima makroekonomske krize nema nikakvu šansu. Drugim rečima, ono što je prirodni problem svake kompanije (periodična dezintegracija) ukoliko se ne rešava adekvatno prerasta u patološki problem a kasnije i u krizu. Na taj način sve probleme na nivou kompanije možemo tretirati kao rezultat dezintegracija a krizu kao posledicu produžene nelečene dezintegracije osnovnih funkcija segmenata i podsistema.

Najbolji lek za probleme prouzrokovane dezintegracijom je upravo suprotan proces – integracija i to ne bilo kakva već proaktivna umesto reaktivne. Proaktivna integracija predstavlja rezultat adekvatno sprovedene anticipacije dolazećih problema pre nego što isti uopšte dođu u situaciju da prerastu u krizu.

U kriznim uslovima poslovanja najvažnija je multidisciplinarnost, širok fokus sagledavanja potencijalnih problema i borba na više frontova. S jedne strane preduzeća se moraju pozabaviti manifestacijama krize koje se obično ogledaju u nedostatku gotovine, a s druge strane moraju se baviti dugoročnim rešenjima i sistematskom integracijom. Po pravilu, u slučaju nedovoljnih finansijskih sredstava preduzeća pribegavaju redukciji troškova i to pre svega iz domena koji obuhvataju marketinške aktivnosti bilo da se radi o promotivno – propagandnim aktivnostima ili o ulaganjima u istraživanje i razvoj što nepogrešivo dovodi do gubljenja kontakta sa tržištem i svojevrsne marketing miopije – kratkovidosti koja povratno negativno utiče na performanse poslovanja i preduzeća kao celine.

Prema istraživanjima Ernst i Janga kompanije reaguju očekivano, otpuštaju zaposlene i smanjuju ulaganja u oglašavanje, razvoj i istraživanje, obuku kadrova i konsalting. Prethodno navedeno može biti korisno a istovremeno i kobno. Ukoliko je prethodno navedena redukcija troškova sama sebi cilj, pogrešno je. Ukoliko se redukcija troškova vrši po svim segmentima sa ciljem sprovođenja integrativnih procesa u kompaniji, dato rešenje minimizira negativne efekte ovako donete strateške odluke i pomaže koncentraciji poslovnih funkcija.

Pored informacije i to ne bilo kakve već prave, istinite, relevantne i pravovremene, u periodu krize najoskudniji resurs predstavlja i gotovina. U vezi sa prethodnim, adekvatna projekcija tokova gotovine u kriznom periodu dobija na značaju. Međutim, uštede zarad poboljšanja cash – flow-a ne treba prvenstveno tražiti u redukciji broja zaposlenih ili smanjivanju plata. U dobro profilisanim kompanijama u kojima je u dugom vremenskom periodu ulagan značajan iznos sredstava u cilju izgradnje kulture poverenja i poštovanja, odricanje tako profilisanih kadrova može dodatno ugroziti poziciju kompanije. Čest je slučaj da troškovi radne snage postaju dominantni u strukturi troškova što upućuje na zaključak da su kompanije sa navedenom troškovnom strukturom ustvari radno umesto kapitalno intenzivne. U tom slučaju, skraćenje radnog vremena, pre redukcije broja zaposlenih može dati bolje rezultate.

Nezavisno od oblasti u kojoj posluje, svako preduzeće u periodu krize mora integrisati četiri osnovna podsistema⁵⁴, i to:

1. Teleološki podsistem (hijerarhija svrhe, vizija vrednosti, misija i strategija),
2. Struktura nadležnosti (ko je za šta odgovoran u cilju sprovođenja misije),
3. Struktura ovlašćenja (distribucija moći i ovlašćenja iz domena odluka koje vode ka promeni), i
4. Sistem nagrađivanja (u cilju stimulisanja predvidljivog ponašanja).

Od neobično važnog značaja za uspešno prevazilaženja krize je sinhronizovati misiju i strategiju, strukturu nadležnosti i ovlašćenja kao i sistem nagrađivanja kako bi se očuvala integracija kolektiva. Drugim rečima, organizacija bi trebala da bude profilisana u skladu sa

⁵⁴ Adižes Isak, Kako upravljati u vreme krize i kako je, pre svega, izbeći, Asee, Novi Sad, 2009. godina

misijom. Ukoliko kao korektivnu meru u cilju prevazilaženja krize preduzeće odredi promenu pravca delovanja, datu promenu moraju pratiti i izmene nadležnosti, strukture ovlašćenja a potom i moći i uticaja. Bez promene pravca i pratećih usklađivanja četiri podsistema, i u kriznim periodima preduzeća bi obavljala poslovne aktivnosti na isti način ili se fokusirala na pogrešan tržišni segment što bi dovelo u pitanje dalju egzistenciju.

Kad misija i strategija postanu jasne a kompanija na adekvatan način delegira nadležnosti potrebno je redefinisati sistem kojim se utiče na željeni oblik ponašanja – potrebno je prilagoditi sistem nagrađivanja. Istraživanja pokazuju da se pozitivni efekti korekcijom plata na više po pravilu gube posle dve nedelje. U cilju odabira vrste i oblika nagrade koja najefikasnije postiže cilj, potrebno je steći bliži uvid u nauku o potrebama – hreiologiju. Ova nauka gradi potrebe od egzistencijalnih, uslovljenih i stečenih uzimajući u obzir posebnost jedinke i njenu interakciju sa okruženjem. Na osnovu navedene doktrine, sa sigurnošću možemo tvrditi da **nagrade** koje imaju najviše efekta mogu biti podeljene u dve osnovne grupe, i to:

1. Spoljašnje, i
2. Unutrašnje.

Dok *novčane* nagrade možemo kvantifikovati u količini novca (povećanje plate, bonusi, premije, itd), *nenovčane* možemo kvalifikovati usled činjenice da se iste odnose pre svega na status, funkciju ili titulu. Ovde posebno treba imati u vidu da **spoljne nagrade** u cilju maksimalnog efekta moraju imati i spoljnu verifikaciju. Primera radi navešćemo samo apsurdnost imenovanja bilo kog zaposlenog na neku značajnu funkciju koja za sobom nosi veću moć, ugled i prestiž ukoliko isto nije obnarodovano ili na adekvatan način predloženo okruženju. Funkcija sama za sebe i pored činjenice da nosi veće prinadležnosti ne znači ništa jer smo konstatovali da se pozitivni efekti povećanja zarade brzo anuliraju.

Unutrašnje nagrade ne podrazumevaju spoljnu verifikaciju već se odnose pre svega na pružanje prilike za obavljanjem određenog posla koji je sam po sebi prestižan. Odgovoran, specifičan, diskretan i stručan zadatak poveren osobi koja ima želju da se istakne u poslu dovodi do povećanja njene zainteresovanosti i sticanja osećaja veće vrednosti. U vezi sa prethodnim, imajući u vidu relaciju unutrašnjih i spoljnih nagrada iste se nalaze u obrnutoj srazmeri. Što zaposleni imaju više unutrašnjih nagrada to će im manje trebati spoljnih i obrnuto.

Gledajući ulogu menadžera i lidera u celini i na globalnom nivou, upečatljiva je potreba za promenom postojeće paradigme u obrazovanju novih kadrova. Novim uslovima menadžmenta manjka sistemskog pristupa. Funkcionalno tj. parcijalno i usmereno obrazovanje i dalje je široko rasprostranjeno u odnosu na sistemsko. Preveliki fokus na pojedinačne segmente bilo da se radi o marketingu, finansijama, računovodstvu ili ljudskim resursima potiskuje sistemski pristup sagledavanju celine preduzeća što mudar rukovodilac nikad nesme da dozvoli.

6. RAČUNOVODSTVENI ASPEKTI BRENDIRANJA



U savremenim uslovima poslovanja nematerijalna ulaganja imaju sve veću ulogu i značaj u stvaranju vrednosti. Problem tretiranja nematerijalne aktive proističe pre svega iz različitog načina definisanja i kategorisanja ovog pojma. Potreba adekvatnog tretiranja nematerijalnih ulaganja uslovljena je pre svega sve izraženijim zahtevima njihovim merenjem i iskazivanjem u finansijskim izveštajima. Najsigurniji

način posmatranja i vrednovanja nematerijalne aktive ukupno i po pojedinim kategorijama predstavlja njen doprinos realizacije strategije uvećanja buduće vrednosti. U daljoj fazi sledi analiza značaja nematerijalne aktive za uvećanje vrednosti. Dobar ali ne i jedini pokazatelj potencijala nematerijalnih ulaganja predstavlja odstupanje tržišne od knjigovodstvene vrednosti preduzeća. Poseban značaj u analizi nematerijalnih ulaganja tj. aktive predstavlja ljudski potencijal čiju najvažniju komponentu čini znanje. Budući da strategija predstavlja najznačajniju plansku odluku preko koje se korišćenjem nematerijalne aktive ostvaruju merljivi rezultati od posebnog značaja za analizu predmetnog pojma predstavlja analiza odnosa strategije i nematerijalne aktive.

Posmatrano sa aspekta potencijala, preduzeće kao privredni entitet uglavnom se tretira kao skup različitih resursa, sposobnosti i kompetentnosti. Aktivnosti kojima se preduzeće bavi tzv. „core business“ u zavisnosti od svojih specifičnosti direktno utiče na profilisanje potreba za neophodnim resursima. S tim u vezi, preduzeća možemo tretirati kao „paket“ resursa koji su pogodni za različite primene pri čemu sposobnost i adekvatnost iste opredeljuju konkurentsku poziciju. Resursi preduzeća vremenom mogu postati predmet sticanja, proširivanja, profilisanja i unapređenja ali istovremeno usled neadekvatno posvećene pažnje i pogrešno usmerenih prioriteta isti mogu vremenom atrofirati i degradirati svoj potencijal. Prethodno navedeno upućuje na činjenicu da resursi preduzeća predstavljaju ključnu stavku pri formulisanju i implementaciji strategije privrednog entiteta.

Analiza strategije sve se više usmerava sa sagledavanja industrijske strukture i konkurentskog pozicioniranja na interne faktore i poslovne procese koji karakterišu konkretno preduzeće u vidu znanja, obučenosti, poslovne kulture, administrativne veštine, reputacije, intelektualne svojine i know-how, učenja, inovacija i organizacione klime i međuljudskih odnosa.

Međutim, raspolaganje resursima i nematerijalnom aktivom ne garantuje samo po sebi uspešno ostvarivanje konkurentske pozicije. Adekvatnost korišćenja raspoloživih resursa određena je sposobnošću koja nastaje interakcijom između i unutar samih resursa, a pre svega mogućnošću razvoja novog proizvoda kao rezultata timskog rada, uspostavljanja partnerskih odnosa sa kupcima i dobavljačima i sl.

Vrednost resursa u skladu sa prethodno navedenim isključivo i direktno zavisi od sposobnosti njihovog korišćenja. U modernim uslovima poslovanja koje karakterišu brze i korenite promene zasnovane na proaktivnom pristupu izmenjenom okruženju i konkurentskoj borbi u kojoj je najvrednije oružje znanje i informacija sposobnosti kao kategorija koja nema fizičku suštinu dobijaju na značaju i postaju najvažniji resursi za ostvarivanje konkurentske prednosti.

Za razliku od materijalne aktive – resursa (zgrade, postrojenja, oprema, sirovine, finansijska imovina), nematerijalni resursi (znanje, veštine, prisni odnosi sa kupcima, snaga u marketing kanalima, informacioni sistemi, procedure, patent i svi oblici intelektualne svojine) nisu jasno vidljivi i mogućnost njihovog merenja nije lako sprovodljiva. Polazeći od ovog kriterijuma resurse najčešće možemo diferencirati i označiti kao opipljive (eng. Tangible resources) i neopipljive (eng. Intangible resources). Važnost nematerijalnih resursa u kojima dominantnu ulogu imaju brendovi sadržani u poslovnim portfolijima koji crpe svoju snagu iz nematerijalne suštine leži u činjenici da se korišćenjem nematerijalne aktive stvara mnogo veća vrednost nego korišćenjem materijalnih resursa.

U cilju spoznaje kompleksnosti pojma i njegove široke prisutnosti ovom prilikom navodimo najvažnije sinonime koji se koriste kada je nematerijalna aktiva predmet razmatranja, pri čemu **Kaufman** navodi sledeće⁵⁵:

1. Nematerijalna imovina – intangible assets – engl.
2. Intelektualni kapital – intellectual capital – engl.
3. Nematerijalni resursi – intangible resources – engl.
4. Nematerijalni kapital – intangible capital – engl.
5. Nematerijalne vrednosti – intangible value – engl.
6. Intelektualna svojina – intellectual property – engl.

⁵⁵ Kaufmann, L and Schneider, Y. (2004): Intangibles-a synthesis of current research, Journal of Intellectual Capital, Vol. 5, No 3, str.366-388

Od strane drugih autora nematerijalna imovina se po **Stewart-u**⁵⁶ najbolje definiše kao intelektualni kapital sačinjen od znanja, onformacija intelektualnog vlasništva i ekspertiza koje se mogu koristiti u fubkciji stvaranja vrednosti, dok drugi autor **Funk**⁵⁷, nematerijalnost vezuje za kredibilitet menadžmenta, inovativnost, brend, sposobnost privlačenja talentovanih pojedinaca, istraživačko liderstvo, društvenu odgovornost i odnos prema okruženju. **Međunarodni računovodstveni standard 38 (2006)** nematerijalnu imovinu karakteriše kao nemonetarnu imovinu bez fizičke suštine koja se može identifikovati. Autori **Morgenson i Harvi** naglašavajući potencijalne koristi definišu nematerijalnu imovinu kao dozvoljeni polaganje prava na buduće koristi.⁵⁸ Po Lev-u jednom od najznačajnijih autora u ovoj oblasti, najvažniji pojavnici oblici nematerijalne aktive su: znanje i sposobnosti zaposlenih, patent, know-how, softver, prisni odnosi sa kupcima, snaga brenda, unikatni organizacioni dizajn, znanje i kultura.⁵⁹

Međutim, jedan broj autora nematerijalnu imovinu definišu i kvantifikuju kao razliku između tržišne i knjigovodstvene vrednosti preduzeća. Prethodno navedeno ima i određene nedostatke. Najočiglednije manjkavosti prethodno navedenog primetne su u slučaju preduzeća koja nisu kotirana na berzi, odnosno organizovana kao otvorena akcionarska društva već imaju drugi oblik organizovanja npr. Ortačka ili društva sa ograničenom odgovornošću.

Drugo, prethodno navedenim merenjem moguće je utvrditi samo kumulativni iznos, bez mogućnosti sagledavanja pojedinačnih komponenti nematerijalne aktive i njihovog uticaja na ukupnu vrednost.

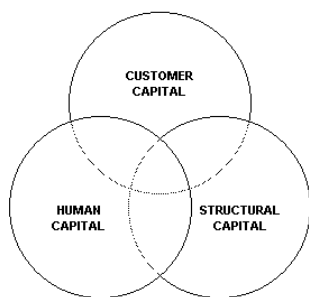
Treći nedostatak predstavlja činjenica da razlika između tržišne i knjigovodstvene vrednosti kao osnova za kvantifikovanje intelektualnog kapitala tj. Nematerijalne imovine može biti izazvana brojnim faktorima koji ne ulaze u domen nematerijalne aktive. Na primer, ukoliko su u bilansima preduzeća potcenjene pozicije materijalne aktive prethodno navedeno će se reflektovati na knjigovodstvenu vrednost i cenu akcija odnosno na tržišnu kapitalizaciju preduzeća a samim tim imaće uticaj i na vrednost materijalne aktive.

⁵⁶ Stewart., T.A. (1998): Intellectual Capital – The New Wealth of Organizations, Nicolas Brealey Publishing, London

⁵⁷ Funk, K. (2003): Sustainability and Performance, MIT Sloan Management Review, Winter, str. 65-70

⁵⁸ Morgenson G.I Harvey C.R. (2002): The New York Times Dictionary of Money and Investing: The Essential A-to-Z Guide to the Language of the New Market, Times Books

⁵⁹ Lev, B. (2003): Remarks on the Measurement, Valuation and Reporting of Intangible Assets, Economic Policy Review, Vol. 9, No.3, September



U skladu sa prethodno navedenim, jasno se uočava različit tretman i definisanje nematerijalne imovine od strane većeg broja autora. Problem preciznog definisanja ima direktan uticaj i na klasifikovanje iste. U jednom pokušaju da se izvrši jasna kategorizacija, pošlo se od kriterijuma da li nematerijalni resursi zavise od ljudskih resursa ili ne.⁶⁰ Nematerijalni resursi koje nije moguće odvojiti od ljudskih resursa predstavljaju upravo ljudski kapital. Preduzeća poput Amazona i Cisco Systema posebnu pažnju poklanjaju zapošljavanju, edukovanju, razvijanju i zadržavanju talentovane radne snage. Nematerijalne resurse koje je moguće odvojiti od ljudskih resursa, po ovom autoru, čini

organizacioni kapital (norme i pravila ponašanja, baza podataka, organizacione rutine, poslovna kultura, itd.), tehnološki kapital (patenti, poslovna tajna, zaštitni znakovi, autorska prava, i prava industrijske svojine) i relacioni kapital koji je povezan sa tržišnom vrednošću preduzeća. (reputacija, brend, lojalnost kupaca, uspostavljanje odnosa sa kupcima u dugom roku, komercijalno ime, kanali distribucije i sl.).

Autor **Cohen** pravi distinkciju između nematerijalnosti koja može da se identifikuje i one koja nema tu sposobnost.⁶¹ Nematerijalna aktiva koja se može identifikovati predstavlja intelektualno vlasništvo (patenti, autorska prava, zaštitni znak, poslovne tajne i pojedine vrste istraživanja i razvoja). Nematerijalna imovina koja se ne može identifikovati odnosi se pre svega na goodwill i ljudski kapital.

Sveiby čija se klasifikacija često navodi, diferencira nematerijalnu aktivu na:⁶²

1. Kompetentnost zaposlenih,
2. Internu strukturu,
3. Eksternu strukturu.

Kompetentnost zaposlenih se odnosi na njihovu sposobnost koja dolazi do izražaja u različitim situacijama pri čemu im pomažu njihovo znanje, veština i obrazovanje. Interna struktura obuhvata patente, koncepte, modele, procese i tehnologije koje se razvijaju, sisteme informacione tehnologije, administrativne sisteme i organizacionu kulturu. Eksterna struktura uključuje povezanost sa kupcima i dobavljačima, brend i reputaciju preduzeća.

⁶⁰ Hall, R., (1992): Strategic analysis of intangible resources, Strategic Management Journal, Vol.13, No. 2, February, str. 135-144

⁶¹ Cohen, J.A. (2005): Intangible Assets: Valuation and Economic Benefit, John Wiley&Sons, Inc, Hoboken, New Jersey

⁶² Sveiby, K.E., (2003), Examples of Intangible Assets Monitors, dostupno na internet adresi: www.sveiby.com

Slično prethodnom, u teoriji je široko prisutna podela nematerijalne imovine tj. intelektualnog kapitala na ljudski, strukturni i relacioni.⁶³

Tabela 1. Tipovi nematerijalne aktive (intelektualnog kapitala)

Tipovi nematerijalne aktive (intelektualnog kapitala)		
NEMATERIJALNA AKTIVA		
Ljudski kapital	Strukturni kapital	Relacioni kapital
Znanje i veštine	Poslovna kultura	Brend
Obučenost	Zaštitni znak	Reputacija
Talentovanost	Patenti i softveri	Odnosi sa kupcima
Kreativnost	Autorska prava	Saradnja sa partnerima
Entuzijazam	Interne baze podataka	Licence
Sposobnost učenja	Menadžment proces	Kanali prodaje

Relacioni kapital je u stvari eksterni kapital koji uključuje različite stakeholdere (kupci, dobavljači, kreditori i investitori. Strukturni kapital obuhvata komponente interne strukture Sveiby-eve podele (poslovna kultura, zaštitni znak, interne baze podataka.td.)

Međunarodni računovodstveni standard 38 (paragraf 119) raščlanjuje namaterijalnu imovinu na posebne grupe sa stanovišta njihove prirode i karaktera upotrebe⁶⁴:

1. Zaštitni znakovi,
2. Impresumi i izdavački naslovi,
3. Kompjuterski softveri,
4. Licence i franšize,
5. Autorska prava, patenti i druga prava na industrijsku svojinu, usluge i prava u vezi sa poslovanjem,
6. Recepture, formule, modeli, dizajni i prototipovi, i
7. Nematerijalna imovina u razvoju

Američki odbor za standarde finansijskog računovodstva (FASB – Financial Accounting Standards Board – engl.) sugeriše sledećih sedam kategorija nematerijalne imovine koju povezuje sa marketingom, kupcima, umetničkim vrednostima, ugovorima i tehnologijom⁶⁵:

1. Inovativni kapital – inovacija proizvoda, usluga i procesa, softveri i patenti,
2. Ljudski kapital – znanje, socijalne kompetencije, baza podataka,

⁶³ MERITUM (2002): Meritum Guidelines for Managing and Reporting on Intangible, Measuring Intangibles to Understand and improve Innovation management – MERITUM, Madrid

⁶⁴ Chareonsuk, C. and Chansa-ngavej, C. (2008): Intangible assets management framework for long-term financial performance, Industrial Management and Data System, Vol 108, No6, January, str 812-828

⁶⁵ Moeler, K. (2009): Intangible and financial performance: causes and effects, Journal and Intellectual capital, Vol. 10, No2, str. 224-245

3. Kapital kupca – lista kupaca, satisfakcija, tržišno učešće, snaga brenda, ugovori sa kupcima,
4. Kapital dobavljača – ekskluzivni ugovori o nabavci retkih resursa,
5. Kapital investitora – uslovi zaduživanja,
6. Kapital procesa – efikasnost povezanih procesa, efikasnost organizacione strukture, funkcionisanje mreže prodaje, visok nivo kontrole kvaliteta,
7. Kapital lokacije – postojeća infrastruktura, saobraćajna povezanost.

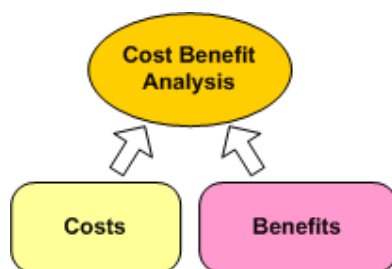
Kaplan i Norton nematerijalnu aktivu klasifikuju u sledeće tri kategorije:⁶⁶

1. Ljudski kapital – veštine, obučenost, znanje
2. Informatički kapital – informacioni sistemi, baze podataka,
3. Organizacioni kapital – poslovna kultura, liderstvo, usklađenost, timski rad.

Suštinu Kaplanove i Nortonove klasifikacije čini tzv. „Usklađena lista“ koja je nastala kao rezultat potrebe merenja performansi tokom implementacije strategije u procesu strateškog upravljanja. Pristup korišćenjem usklađene liste afirmiše značaj ne samo finansijskih već i nefinansijskih merila poslovnog uspeha ali i potrebu da se mere posledice korišćenja nematerijalne aktive na stvaranje vrednosti.

U nastavku, fokus analize usmerićemo na sagledavanje prihoda i troškova, merenje nematerijalne aktive i njenog uticaja na stvaranje vrednosti.

6.1. Prihodi i troškovi



Značaj sagledavanja prihodovnog i troškovnog aspekta brendova odnosno nematerijalne imovine šire gledano proporcionalno je rastućem značaju nematerijalne aktive koje je uslovalo nastanak i razvoj različitih tehnika merenja i identifikovanja kao i iskazivanja dobijenih vrednosti. Međutim, vrednovanje nematerijalne imovine predstavlja komplikovan posao pre svega usled razlika koje postoje poredeći materijalnu i nematerijalnu imovinu. U slučaju nematerijalne aktive važi pravilo da najvažnije informacije nisu uvek najpouzdanije kao i da najpouzdanije informacije nisu uvek najvažnije.⁶⁷ Iskazivanje materijalne i nematerijalne aktive treba da obuhavata:

⁶⁶ Kaplan R, Norton, D. (2004): The strategy map: guide to aligning intangible assets, Strategy and Leadership, Vol 32, No5, str 10-17

⁶⁷ Đuričin, D., Janošević, S., i Kaličanin, Đ. (2009): Menadžment i strategija (četvrto, prerađeno i dopunjeno izdanje), Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd, str. 480

Materijalna aktiva:

- Evidencija događaja,
- Samo prošlost,
- Troškovi,
- Monetarni efekti,
- Periodični izveštaji,
- Statutarni finansijski izveštaji.

Procena nematerijalne aktive:

- Evidencija procesa,
- Prošlost + budućnost,
- Vrednost,
- Nemonetarni efekti,
- Tekuće izveštavanje,
- Menadžerski izveštaji.

Ono što je zajedničko različitim teorijskim pristupima koji definišu okvire za merenje nematerijalne aktive i izveštavanje je da se ulaganja u nematerijalnu aktivu ne mogu posmatrati isključivo kao trošak. Vrednovanje nematerijalne aktive uključuje analizu kupaca, eksternih struktura, ljudskih resursa i internih procesa. Efekti ulaganja u nematerijalnu aktivu teško su sagledivi a posebno je teško merljiva sinergija koja nastaje kombinovanjem materijalnih i nematerijalnih resursa pri čemu sam karakter nematerijalne aktive otežava njeno iskazivanje u finansijskim izveštajima. Za autore Kaplan i Norton, vrednost nematerijalne aktive određena je njenim doprinosom uspehu strategije preduzeća.

Informacije vezane za iskazivanje nematerijalne aktive su od značaja za:

- Utvrđivanje performansi poslovanja i pokretača vrednosti,
- Procenu mogućnosti dalje ekspanzije,
- Rešavanje dileme prodavati ili kupovati,
- Donošenje odluke o stupanju u strateške saveze,
- U vezi sa postupcima spajanja i pripajanja, i
- Za samo izveštavanje.

Najčešće korišćene metode za merenje nematerijalne aktive su⁶⁸:

- Direktan metod,
- Metod tržišne kapitalizacije,
- Metod prinosa na ukupna sredstva,
- Usklađena lista,
- Varijante „scorecard“ modela.

Direktan metod počinje prevashodnim utvrđivanjem pojedinih elemenata koji čine nematerijalnu aktivu i određivanjem njihovog novčanog ekvivalenta. Agregatni iznos vrednosti ovih komponenti predstavlja vrednost nematerijalne aktive.

Metod tržišne kapitalizacije usmeren je na utvrđivanje razlike između tržišne kapitalizacije preduzeća i knjigovodstvene vrednosti kapitala i na taj način određivanja vrednosti nematerijalne aktive kao razlike prethodno pomenuta dva elementa.

Tabela 2. Vrednost nematerijalne aktive primenom metoda tržišne kapitalizacije (iznos u mlrd.\$)⁶⁹

Kompanija	Tržišna kapitalizacija (22.08.2007.)	Aktiva	Obaveze	Knjigovodstvena vrednost	Nematerijalna aktiva
1	2	3	4	5=(3-4)	6=(2-5)
Intel	141.00	50.29	10.60	39.69	101.31
Microsoft	263.00	63.17	32.07	31.10	231.90
General electric	397.00	738.53	621.51	117.02	279.98
Google	157.00	21.42	1.76	19.66	137.34
Wal-Mart	180.00	155.42	95.51	59.91	120.09
Pfizer	167.00	110.40	42.31	68.09	98.91
general motors	18.00	186.53	190.09	-3.56	21.56
JP Morgan Chase	153.00	1,458.04	1,338.83	119.21	33.79
Cisco	182.00	53.24	21.86	31.38	150.62
ExxonMobil	462.00	228.32	111.97	116.35	345.65
Citicorp	237.00	2,220.87	2,093.11	127.76	109.24
Merk	109.00	44.18	24.71	19.47	89.53
Comcast	51.00	110.76	68.93	41.83	9.17

tabelarni prikaz pokazuje da je u avgustu 2007. Godine vrednost nematerijalne aktive Microsoft-a bila veća za 24% od knjigovodstvene vrednosti General Motors-a.

Metod prinosa na ukupna sredstva (return on Assets – ROA) stavlja u donos prosečnu vrednost bruto dobiti sa prosečnom vrednošću materijalne aktive preduzeća. Dobijeni pokazatelj prinosa na ukupna sredstva se poredi sa istim pokazateljem koji predstavlja prosek u grani. Ovako dobijena razlika se množi sa prosečnom vrednošću materijalne aktive preduzeća da bi se izračunala prosečna godišnja dobit od nematerijalne aktive. Deljenjem ovog iznosa iznad vrednosti prosečno ostvarene dobiti u grani sa prosečnim troškovima

⁶⁸ Chareonsuk, C. And Chansa-ngavej, C. (2008): Intangible assets management framework for long-term financial performance, Industrial Management & Data Systems, Vol.108, No. 6, January, str. 812-828

⁶⁹ Afuah, A. (2009): Strategic Innovation, Routledge, New York, NY

kapitala ili kamatnom stopom dobija se procenjena vrednost nematerijalne aktive ili intelektualnog kapitala.

Tabela 3. Izračunavanje vrednosti nematerijalne aktive metodom prinosa na sredstva (iznosi u 000)

Materijalna aktiva	Bruto dobit	ROA (preduzeće)	ROA (grana)	ROA (razlika)	Dobit od nematerijalne aktive	Cena kapitala	Nematerijalna aktiva
1	2	$3=(2-1)/100$	4	$5=3-4$	$6=1 \times (5/100)$	7	$8=6/(7/100)$
100,000	20,000	20%	12%	8%	8,000	10%	80,000

Usklađena lista (UL) koja se koristi za merenje nematerijalne aktive započinje identifikacijom različitih komponenti iste ili intelektualnog kapitala. Nematerijalna aktiva (ukupno i po pojedinim elementima) se posmatra i vrednuje sa aspekta strategije. Osnovni cilj predstavlja merenje doprinosa strategije uvećanju vrednosti. S obzirom da strategiju predstavlja skup hipoteza, potrebno je sagledati brojne uzročno posledične veze iz različitih perspektiva. Iz perspektive učenja i rasta vrednuje se doprinos različitih kategorija nematerijalne aktive (ljudski, organizacioni i informacioni kapital) za realizaciju strategije i uvećanja vrednosti. Da bi se primenio ovaj pristup neophodno je dobro poznavanje nematerijalne aktive kako bi se sagledale performanse koje su kritične za implementaciju strategije. Brojnost različitih merila koji se mogu koristiti iz perspektive učenja i rasta omogućava da se model može prilagoditi samom preduzeću.

Varijante „scorecard“ modela su:

1. Praćenje nematerijalne aktive (Intangible Assets Monitor) čiji je idejni tvorac Sveiby, i
2. Model navigacije Skandija (The Skandia navigator Model) čiji je tvorac švedska osiguravajuća korporacija Skandia odnosno kreator Edvinsson.

Prilikom *praćenja nematerijalne aktive* identifikuju se tri indikatora merenja sa stanovišta promena odnosno rasta i obnove, efikasnosti i stabilnosti. Suštin modela predstavlja dovođenje u vezu navedenih indikatora sa pojedinim vrstama nematerijalne aktive kao što je npr. Kompetentnost zaposlenih, interna i eksterna struktura itd. Ukrštanjem ovih elemenata dobija se matična struktura koja se sastoji od 9 polja.

Za razliku od prethodnog, *Skandijin model* za merenje nematerijalne aktive odlikuje velika fleksibilnost i korišćenje više od 100 različitih parametara merila. Merila su grupisana sa stanovišta finansijskog, kupčevog, procesnog obnove i razvoja i ljudskog fokusa. Na primer merila sa stanovišta obnove i razvoja su index zadovoljstva zaposlenih, učešće troškova obuke u administrativnim troškovima, prosečna starost patenta i sl.⁷⁰

⁷⁰ Bontis, N. (2001): Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital, International Journal of Management Reviews, Vol. 3, No. 1, march, str. 41-60

6.2. Imovinski i vrednosni aspekt



Valorizacija pojma brenda dobija na značaju kao jedna od osnovnih smernica koje služe menadžmentu za potrebe sagledavanja postignutih rezultata i ostvarenih performansi pored empirijski lako utvrdivih pokazatelja kao što su povećanje obima prodaje i tržišnog učešća ili bolja tržišna pozicija u odnosu na konkurenciju. U situacijama kada menadžment želi da sagleda koliko su bolje tržišne performanse i da ih kvantifikuje bilo da se priprema

eventualna kupoprodajna transakcija brenda ili da se radi o sagledavanju svrishodnosti daljih ulaganja u razvoj postojećeg, informacija o vrednosti brenda ima prevashodni značaj.

U teoriji su se do sada iskristalisali različiti pristupi sagledavanja problematike procene vrednosti brenda koji su se materijalizovali u različitim metodologijama od kojih se svaka razlikuje po polaznoj osnovi, širini obuhvatanja pojma u razmatranju, informativnom značaju i zasnovanosti na računovodstvenim standardima. U cilju sticanja sveobuhvatnog uvida, ovom prilikom napominjemo da postoje i mišljenja da nema prave metodologije kojom se može proceniti vrednost brenda ukoliko procenu ne prati konkretna kupoprodajna transakcija. Rečju, brendu koji se nalazi u vlasništvu kompanije pripisuje se razlika između knjigovodstvene vrednosti kapitala i na tržištu postignute vrednosti kapitala privrednog subjekta postignute kupoprodajnom transakcijom. Ovakav pristup ima svoje utemeljenje u metodologiji koju propisuju međunarodni računovodstveni standardi i tretira brend kao intelektualnu svojinu koja ima svoju vrednost verifikovanu na prethodno pomenut način na tržištu i svoje mesto u bilansu privrednog subjekta na poziciji goodwill. Ovakav pristup poistovaćuje brend sa patentima i licencama i uglavnom nije prihvatljiv tržišno orjentisanim kompanijama koje su više zainteresovane za obezbeđivanje relevantne osnove za donošenje daljih odluka vezanih za raspolaganje brendom shvaćenog kao najvažnijom stavkom imovine. Upravo iz prethodno pomenutih razloga teoretičari su veoma pažljivo pristupali problematici procene vrednosti brenda i njegovim računovodstvenim aspektima i kao polaznu osnovu prihvatili dva aspekta sagledavanja vrednosti brenda i to⁷¹:

1. Finansijski – u smislu finansijskih pokazatelja vrednosti marke (prihod, ulaganja, predviđeni iznos novčanih sredstava koji bi interesenti za kupovinu brenda bili spremni da plate, ulaganja u kreiranje brenda i njegovog identiteta, kapital i troškovi investirano kapitala. i
2. Tržišni – u smislu baziranja na stavove i ponašanje klijenata i posrednika koji se sagledavaju kroz poznatost, asocijacijom, osećanjima i ostvareni obim prodaje brendiranog proizvoda koji govori pre svega o lojalnosti robnoj marki.

⁷¹ Kapferer, J-N., Strategic Brand Management, Kogan Page, 2001

Prethodno navedni aspekti nisu striktno razgraničeni već se nalaze u odnosu „uzrok“ – „posledica“ jer što je brend poznatiji i bolje prihvaćen od strane potrošača to je i njihova spremnost da plate više da bi došli u posed tog brenda veća.

U industrijskoj eri osnovu procesa stvaranja vrednosti predstavljalo je upravljanje materijalnom aktivom, dok u informatičkoj eri najveći značaj dobija upravljanje nematerijalnom aktivom. Nematerijalna aktiva koju čine ljudski, strukturni, interni kapital i relacioni kapital predstavlja najproplzivniju komponentu aktive. S tim u vezi, može se izvesti zaključak da vrednost preduzeća prevashodno opredeljuje nematerijalna aktiva dok materijalna ima sporednu ulogu. Samim tim, investicije u nematerijalnu aktivu predstavljaju osnovni indikator vitalnosti preduzeća i ključni faktor njegove konkurentnosti. Odnos tržišne vrednosti i knjigovodstvene vrednosti predstavlja merilo zastupljenosti nematerijalne aktive. Prema sprovedenim istraživanjima, između jedne polovine i dve trećine tržišne vrednosti savremenih preduzeća čini vrednost nematerijalne aktive.⁷² Visok racio tržišne i knjigovodstvene vrednosti preduzeća upućuje na velika očekivanja od aktivnosti koje će biti ostvarene u budućnosti i sadašnje vrednosti novčanih tokova koji će se ostvariti po tom osnovu. Odstupanje tržišne od knjigovodstvene vrednosti upućuje na zaključak da je preduzeće sposobno da generiše mnogo veću vrednost od one koja je posledica kapitalizacije materijalne imovine. U preduzećima u kojima je veći relativni značaj fizičkih resursa, manji je racio „tržišna/knjigovodstvena vrednost“ i obrnuto. Kod preduzeća koje karakterišu veća učešća nematerijalne aktive na svakih 10\$ tržišne vrednosti odlazi 1\$ materijalne aktive, dok kod onih najuspešnijih ovaj racio se kreće i odnosu 20:1. Npr. Kod kompanije SAP u 1999. Godini tržišna vrednost je bila 21,6b puta veća od knjigovodstvene vrednosti.⁷³

Još jedno istraživanje relacija tržišne i knjigovodstvene vrednosti koje je obuhvatilo 3.500 američkih kompanija pokazuje da u 1978. nije postojalo značajnije odstupanje pomenuta dva parametra jer je utvrđeno da je 95% tržišne vrednosti činila knjigovodstvena. Dvadeset godina kasnije, knjigovodstvena vrednost je činila samo 28% tržišne vrednosti.⁷⁴ Novija istraživanja pokazuju da je danas učešće nematerijalne aktive između 75% i 85% ukupne vrednosti aktive. Npr. 1982. Godine evidentirano je povećanje učešća nematerijalne aktive u tržišnoj vrednosti američkih kompanija sa liste S&P 500 koje je iznosilo 385 nematerijalne i 625 materijalne, dok je 1992. Godine zabeležena obrnuta proporcija, da bi 1999. Godine učešće nematerijalne iznosilo 84% u odnosu na materijalnu 16%.⁷⁵ Sa stanovišta vlasnika kapitala prethodno navedeno materijalizovalo se u činjenici da je 1982. Godine od 100\$ investiranih u kapital kompanija sa liste S&P 500 u proseku je u materijalnu aktivu bilo uloženo 62,3\$. Deset godina kasnije, 1992. Godine samo 37,9\$ od uložених 100\$ bilo je potrošeno na materijalnu aktivu da bi se 1999. Godine učešće materijalne aktive redukovalo na 16\$.

⁷² Lev, B., (2003): Remarks on the Measurement, Valuation and Reporting of Intangible Assets, Economic Policy Review, Vol. 3, September str. 17-22.

⁷³ Daum, J. H. (2003): Intangible Assets and value Creation, John Wiley & Sons Ltd., The Atrium.

⁷⁴ Dess, G., Lumpkin, G. T. and Eisner, A. B. (2006): Strategic Management (Text & Cases), McGraw – Hill International Edition, Boston

⁷⁵ Lev, B. (2000): Knowledge and Shareholder Value, <http://pages.stern.nyu.edu>

Stvaranje vrednosti korišćenjem nematerijalne aktive bazira se na sledećim principima:

- **Korišćenjem nematerijalna aktive vrednost se stvara indirektno**, jer ista retko direktno utiče na finansijske rezultate. Ulaganjem u nematerijalnu aktivu postižu se finansijski efekti koji direktno zavise od brojnih uzročno posledičnih veza. Npr. Ulaganjem u obuku zaposlenih koji rade u trgovini na malo unapređuje se kvalitet usluga koje povećavaju satisfakciju kupaca pri čemu se razvija osećaj lojalnosti koji na duži rok povećava prihode i profit.
- **Vrednost koja se stvara je kontekstualna jer vrednost nematerijalne aktive zavisi od njene usklađenosti sa strategijom**. Npr. Obuka zaposlenih po principima menadžmenta kvalitetom je celishodnije sprovoditi u preduzećima u kojima se koristi generička strategija najnižih troškova a ne u preduzećima koja se oslanjaju na liderske strategije ili strategije inovacije.
- **Vrednost koja se stvara korišćenjem nematerijalne aktive je potencijalna**, jer je stvaranje vrednosti pomoću nematerijalne imovine neizvesno. Transfer nematerijalne u opipljivu vrednost podleže transformaciji kroz interne procese. Npr. Ukoliko interni procesi nisu usmereni na stvaranje vrednosti, vrednost kompetentnosti zaposlenih i cele nematerijalne aktive neće biti realizovana i biće samo potencijalna.
- **Da bi se ostvarila vrednost, namaterijalna aktiva mora biti usklađena i inkorporirana zajedno sa elementima materijalne aktive**, jer vrednost nije sadržana kao takva ni u jednoj komponenti nematerijalne aktive jer ista ne stvara vrednost samostalno. Vrednost nematerijalne aktive se povećava a samim tim i kreira jedino u slučaju adekvatnog korišćenja sa ostalim elementima nematerijalne i materijalne aktive. Najveća vrednost se stvara jedino kada je namaterijalna aktiva i njena upotreba usklađena sa strategijom. Npr. Implementacija nove strategije prodaje može zahtevati nova znanja o kupcima, dodatnu obuku zaposlenih u sektoru prodaje, nove baze podataka, nove informacione sisteme, novu organizacionu strukturu i nove podsticajne sisteme kompenzacija.⁷⁶

Ljudski kapital predstavlja najznačajniji deo nematerijalne aktive jer obuhvata znanje i veštine zaposlenih, njihovu obučenost i talenat, ispoljeni entuzijazam i sposobnost učenja. Zetman ljudskog kapitala – resursa menjao se vremenom. U industrijskoj eri u preduzećima je bila prisutna striktna polarizacija i to na deo koji je činila intelektualna elita odnosno menadžeri i inženjeri koji su koristili različite analitičke procese u cilju usmeravanja i osmišljavanja proizvodnje i upravljanja i druge grupe kombinovane od strane neposredno zaposlenih u proizvodnji i pružanju usluga. Osnovni faktor produktivnosti predstavljale su fizičke sposobnosti zaposlenih a ne umne.⁷⁷

U informatičkoj eri kada su mašine u potpunosti automatizovane a svaki zaposleni uključen je direktno u proizvodnju i pružanje usluga, unapređenje kvaliteta, smanjivanje troškova i skraćivanje proizvodnog ciklusa. Putem procesa inoviranja i učenja unapređuju se postojeći

⁷⁶ Kaplan, R., Norton, D. (2004): The strategy map: guide to aligning intangible assets, Strategy and Leadership, Vol. 32, No.5, str. 10-17.

⁷⁷ Kaplan, N. and Norton, D. (1996): The balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts.

proizvodi i usluge i uvode novi. Bez dodavanja nove vrednosti nije moguće ostvariti konkurentsku prednost.

Najznačajniju komponentu ljudskog kapitala čini znanje koje predstavlja najvažniji resurs i pravi izvor konkurentске prednosti. Lisabonska povelja predstavlja izraz nastojanja Evropske unije da se osnaže ekonomije njenih članica upravo na bazi znanja. Brojni su primeri koji dokazuju da na dodatnu vrednost i rast društvenog proizvoda najviše utiče znanje jer se više od 50% bruto društvenog proizvoda bazira na znanju. Intelektualni i informacioni procesi stvaraju najveći deo vrednosti preduzeća koja posluju u velikim uslužnim granama kao što su izrada softvera, zdravstvena zaštita, komunikacije i obrazovanje koje stvaraju 76% američkog bruto društvenog proizvoda. Materijalni resursi poput zemlje, radne snage i kapitala značajni su samo u smislu ograničenja, dok je njihova sekundarna uloga rezultat toga da se mogu steći lako ukoliko postoji znanje. Isto tako, industrijska proizvodnja se sve više bazira na znanju posebno u segmentima razvoja proizvoda, logistike, marketinga i post-prodajnih usluga a sve manje na sirovini i energiji. Na osnovu prethodno navedenog može se izvesti zaključak da industrijske grane koje su intenzivne u korišćenju znanja predstavljaju okosnicu razvijenih tržišnih privreda. Ilustrativni prikaz prethodno navedenog dat je u taksativnom navođenju osnovnih aspekata tranzicionog perioda industrijske ere i poslovanja zasnovanog na znanju.⁷⁸

Period industrijskog poslovanja:

Usmerenost	-	Obrada velike količine materijala
Ciljevi	-	Roba i diferencirani proizvod
Domen	-	Regionalni, lokalni
Budućnost	-	Predvidiva, deterministička
Promena	-	Periodična, postojana, lako ostvariva
Uloge	-	Linearna povezanost i ishod
Plan igre	-	Petogodišnji strateški planovi
Lider	-	Sprovođenje strateškog plana do kraja
Moć	-	Centralizovano odlučivanje i odgovornost
Izazov	-	Tražnja naspram obezbeđivanja kapaciteta
Resursi	-	Materijalni i finansijski kapital
Osnovno znanje	-	Visokospecijalizovano, pojedinačne sposobnosti
Rizik	-	Kretati se brže – izvan kontrole

⁷⁸ Leibold., M., Probst., G., and Giggert., M., (2002): Strategic Management in the Knowledge Economy, Wiley, New York

Pristup	-	Kvalitet, mali troškovi, cenovni standardi, opadajući prinosi
Uloga menadžera	-	Optimizacija kvaliteta i produktivnosti
Perspektiva procesa	-	Pojedinačni međuticaji pojedinih faza, linearan tok informacija

Na znanju bazirano poslovanje:

Usmerenost	-	Stvaranje i korišćenje tehnologije i informacija
Ciljevi	-	Na znanju i na inovacijama bazirani proizvodi
Domen	-	Globalni, izvan nacionalni
Budućnost	-	Neizvesna, verovatna, moguća
Promena	-	Ubrzavajuća, značajna fluktuirajuća
Uloge	-	Nelinearna kompleksna interakcija
Plan igre	-	Trogodišnja verovatna scenarija
Lider	-	Predviđanje i navođenje smernicama
Moć	-	Distribucija odlučivanja i odgovornosti
Izazov	-	Tražnja naspram kapaciteta za promene
Resursi	-	Znanje i intelektualni kapital
Osnovno znanje	-	Interdisciplinarno bazirano na brojnim sposobnostima
Rizik	-	Kretati se sporije – izvan zadatah okvira
Pristup	-	Biti prvi, uvećanje prinosa, tržišno povezivanje
Uloga menadžera	-	Kvalitet, primena ideja, korišćenje znanja i sposobnosti
Perspektiva procesa	-	Potpuna integrisanost, razgranatost, povratna veza za odgovor

Zahvaljujući učenju stižu se nova znanja, odnosno rezultat procesa učenja predstavlja znanje. Pravi se razlika između eksplicitnog (otvorenog ili opipljivog) i implicitnog (skrivenog ili neopipljivog) znanja. Znanje može biti kategorisano i prema tipu:

1. Deklarativno (znati o),
2. Proceduralno (znati kako),
3. Kauzalno (znati zašto),
4. Uslovno (znati kada), i
5. Racionalno (znati sa).

Proces učenja koji je trajan po svom karakteru sastoji se iz tri faze:

1. Sticanje,
2. Deljenje i
3. Korišćenje znanja.

Sposobnost učenja predstavlja bitnu pretpostavku za iniciranje i sprovođenje promena jer sa sticanjem znanja iz određene oblasti otvara se put za eksperimentisanje i komuniciranje. U smislu znanja i učenja kao preduslova za iniciranje promena treba praviti razliku između učenja kroz ponavljanje koje je usmereno na određeni okvir od učenja koje je usmereno na iznalaženje kontradiktornosti čiji je rezultat ispitivanje i merenje bazičnih pretpostavki i utvrđenog konteksta (generativno učenje). Koncept organizacionog učenja izražava sposobnost preduzeća da stvara i uvećava i pribavlja nova znanja i koncepte i da ih uspešno prilagođava svom poslovnom okruženju. Organizaciono učenje predstavlja specifičnu vrstu promene i bitan aspekt osposobljenosti za prilagođavanje promenama u okruženju. Međutim, postojanje novog znanja kod zaposlenih nije dovoljan uslov da bi došlo do organizacionog učenja jer je neophodno da novo znanje dovede do promene individualnog ponašanja i preduzimanja korektivnih akcija. Organizacionim učenjem se razvijaju kompetencije koje do tada nisu postojale, putem kojih se uvećava vrednost ljudskog kapitala i ostvaruje konkurentna prednost.

Merila performansi predstavljaju indikatore putem kojih se sagledava ispunjavanje planiranih ciljeva i ostvarivanje definisane strategije. Poseban značaj imaju merila performansi koja ukazuju na mogućnost stvaranja vrednosti ulaganjem u nematerijalnu aktivu. Merenja iz perspektive učenja i rasta u konceptu UL obezbeđuju da preduzeća imaju ljudske resurse koji poseduju prava znanja, veštine i obučenost za sprovođenje strategije. Od najčešće korišćenih merila učenja i rasta znanja najčešće se koriste sledeći:⁷⁹

- Učenje zaposlenih u profesionalnom i poslovnom okruženju,
- Ulaganje u obuku po kupcu,
- Prosečno godišnje ulaganje u zaposlene,
- Zastupljenost zaposlenih sa višim obrazovanjem,
- Broj zaposlenih koji su prošli različite vrste obuka,
- Odsustvo sa posla,
- Stopa fluktuacije zaposlenih,
- Predlozi zaposlenih,
- Zadovoljstvo zaposlenih,
- Planovi za učešće u vlasništvu,

⁷⁹ Niven, P. R. (2002): *Balanced Scorecard, Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, John Wiley & Sons, Inc., New York

- Izgubljeno vreme zbog nezgoda na poslu,
- Dodata vrednost po zaposlenom,
- Indeks motivacije,
- Broj prijava na konkurese za zapošljavanje,
- Zastupljenost različitih obrazovnih profila,
- Indeks ovlašćenja (broj menadžera),
- Kvalitet radnog okruženja,
- Rejting interne komunikacije,
- Produktivnost zaposlenih,
- Brojnost ostvarenih lista rezultata,
- Programi unapređenja zdravlja zaposlenih,
- Broj sati obuke zaposlenih,
- Racio obuhvaćene kompetencije,
- Ostvarenje ličnih ciljeva.

Jedan od najvažnijih resursa savremenog društva su informacije. Ljudski kapital je u tesnoj vezi sa ovim najznačajnijim nematerijalnim elementom. Razmenom informacija i znanja stvaraju se nova znanja. Elementi ljudskog kapitala moraju biti međusobno usklađeni i u odnosu na druge elemente nematerijalne aktive. Za efikasno upravljanje ljudskim kapitalom poseban značaj ima infrastrukturna podrška informatičkog kapitala. Pojedini elementi organizacionog kapitala od kojih najveći značaj imaju kultura i liderstvo poput informatičkog kapitala direktno su povezani sa ljudskim kapitalom. Strategija može zahtevati promenu kulturnih vrednosti koje nisu samo interno fokusirane (timski rad), već i eksterno fokusirane (odnos sa kupcima). Uloga lidera u preduzeću je višestruka. Najznačajniji zadaci lidera su stvaranje vizije, podsticanje inovacija i promena, motivacija zaposlenih i timski rad.

Prethodno navedena klasifikacija nematerijalne aktive po Kaplanu i Nortonu (ljudski kapital, informatički i organizacioni kapital) kao što je već ranije istaknuto urađena je na osnovu koncepta usklađene liste – UL iz perspektive učenja i rasta. U konceptu UL poseban značaj se prodaje nematerijalnoj aktivi jer uvećanje vrednosti u savremenim uslovima poslovanja pretpostavlja implementaciju i prethodno formulisanje novih strategija koje uvažavaju samu prirodu i značaj nematerijalne aktive. Nematerijalna aktiva dobija vrednost zahvaljujući strategiji. Odnos startegije i nematerijalne aktive je interaktivan. Zahvaljujući strategiji nematerijalna aktiva generiše vrednost, odnosno strategija omogućava efikasno korišćenje nematerijalne aktive. S druge strane, strategija se formuliše u skladu sa nematerijalnom aktivom i u funkciji je realizacije misije preduzeća. Strategije treba da se formulišu tako da se na najbolji način iskoriste resursi, što može pretpostavljati ulaganje u resurse koji su ili

nedovoljno ili nisu uopšte zastupljeni u preduzeću. Strategija zato predstavlja najznačajniju plansku odluku preko koje se korišćenjem nematerijalne aktive ostvaruju opipljivi rezultati.

Primena logike koncepta UL obezbeđuje jasnije sagledavanje uloge nematerijalne aktive u procesu formulisanja strategije i bolju povezanost faza formulisanja i implementacije strategije, kao i dinamičnost, a ne statičnost ovih odnosa. Na ovaj način de facto, formulisanje i implementacija strategije postaju dve strane istog novčića. Korišćenje UL koncepta omogućava stvaranje organizacije koja je posvećena izvršenju strategije. Ovo se postiže uz uvažavanje specifičnosti i značaja nematerijalne aktive. Principi organizacije koja se fokusira na strategiji su:⁸⁰

- *Prevoditi strategiju u operativne ishode.* Brzina kojom organizacija ostvaruje rezultate ukazuje na uspešnost implementirane strategije. Zahtev za uvećanje vrednosti predstavlja kontekst kojim se opisuje transformacija nematerijalne aktive u opipljive rezultate.
- *Uskladiti organizaciju sa strategijom.* Kako se organizacija sastoji od većeg broja delova, neophodno je ove delove integrisati na način koji će obezbediti sinergiju. Pojedinačne strategije ovih delova moraju biti povezane tako da se obezbedi unapređenje ukupnih performansi.
- *Obezbediti da strategija bude svakodnevni posao zaposlenih.* Zaposleni u organizaciji koja je fokusirana na strategiju moraju biti svesni njenog značaja i uloge da bi je mogli sprovesti. Različite vrste obuke su sastavni deo ovog procesa.
- *Stvarati uslove gde je bavljenje strategijom kontinuelan posao.* Strategija se povezuje sa procesom budžetiranja. Pored operativnog budžetiranja, poseban značaj ima strategijski budžet. S obzirom da je procesu strategije imanentno stalno testiranje različitih hipoteza, strategija se razvija učenjem i adaptiranjem.
- *Obezbediti izvršno liderstvo neophodno za promene.* Lideri su ti koji uočavaju potrebu za promenom, preispituju bazične postavke o poslovanju i načinu funkcionisanja preduzeća, postojeće vrednosti i verovanja. Potreba za promenama mora biti svima očigledna i podržana na odgovarajući način.

Da bi se obezbedila podrška nematerijalne aktive realizaciji strategije neophodno je različite elemente nematerijalne aktive integrisati i međusobno povezati. Specifičnom kombinacijom pojedinih elemenata nematerijalne aktive ostvaruju se sinergetski efekti. Isto tako, različiti elementi nematerijalne aktive su različito povezani sa strategijom i kroz taj odnos stvaraju sinergiju, tj. generišu dodatnu vrednost. Uspešna preduzeća ostvaruju konkurentsku prednost zahvaljujući tome što usklađuju i integrišu svoju nematerijalnu aktivu. Da bi se ostvarila ova usklađenost treba obezbediti određeni nivo svesti o strategiji kod zaposlenih i utvrditi podsticaje. Lideri kreiraju svest o najznačajnijim strategijskim opredeljenjima. Da bi zaposleni doprinosili ostvarivanju strategijskih ciljeva moraju biti motivisani kroz odgovarajući sistem kompenzacija. Preduzeća koja uspešno usklađuju nematerijalnu aktivu sa strategijom podstiču prenošenje većih ovlašćenja na zaposlene, inovativnost i preduzimanje rizika jer se na taj način individualno delovanje usmerava ka ostvarivanju visoko postavljenih ciljeva. S

⁸⁰ Kaplam, R. and Norton, D. (2001): *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

obzirom na to da su stratezijske teme stubovi strategije jer predstavljaju kritične procese za stvaranje vrednosti, izuzetnu važnost ima usklađivanje nematerijalne aktive sa stratezijskim temama.

Kaplan i Norton identifikuju tri pristupa koji se mogu koristiti za usklađivanje nematerijalne aktive i strategije:⁸¹

- Stratezijske grupe srodnih poslova preko kojih se usklađuje ljudski kapital sa stratezijskim temama.
- Stratezijski portfolioo informacionih tehnologija preko kojih se usklađuje informatički kapital sa stratezijskim temama.
- Agenda organizacione promene koja integriše i usklađuje organizacioni kapital u cilju kontinuiranog učenja i poboljšanja stratezijskih tema.

Brojni su dokazi koji pokazuju da je vrednost preduzeća dominantno opredeljena nematerijalnom aktivom. U informatičkoj eri okosnicu procesa stvaranja vrednosti čini upravljanje nematerijalnom aktivom koja predstavlja najpropulzivniju poziciju aktive. Različiti pojavnici oblici nematerijalne aktive kao što su znanje, obučenosć, talentovanosć i entuzijazam zaposlenih, patenti, know-how, softveri, baze podataka, prisni odnosi sa kupcima, snaga brenda, unikatni organizacioni dizajn i poslovna kultura mogu se kategorisati na ljudski, strukturni i relacioni kapital. S obzirom da nematerijalna aktiva opredeljuje potencijal rasta preduzeća i generiše najveći deo uvećane vrednosti, investicije u nematerijalnu aktivu predstavljaju osnovni indikator vitaliteta preduzeća i ključni indikator njegove konkurentnosti. Odnos tržišne i knjigovodstvene vrednosti predstavlja dobro merilo zastupljenosti nematerijalne aktive. Visok racio između tržišne vrednosć i knjigovodstvene vrednosti preduzeća upućuje na velika očekivanja od efekata u budućnosti koje treba da generie potencijal nematerijalne aktive i sadašnje vrednosti novćanih tokovapo tom osnovu. Novija istraživanja ukazuju da je učešće nevidljive aktive danas između 75% i 85% ukupne vrednosti aktive.

⁸¹ Kaplan, R. and Norton, D. (2004): The strategy map: guide to aligning intangible assets, Strategy and Leadership, Vol. 32, No.5 str. 10-17.

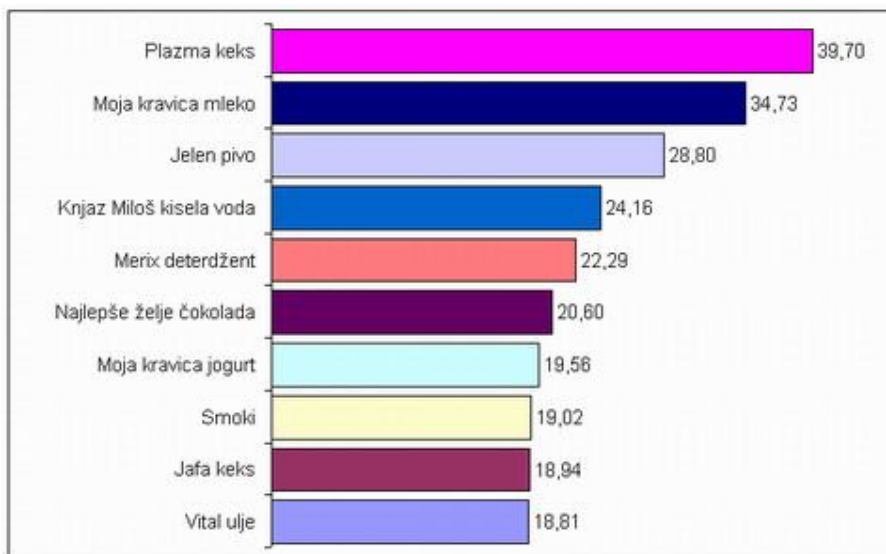
7. BRENDVI SRBIJE – PRAKTIČNI PRIMERI



Tokom novembra i decembra 2009. godine, **Udruženje građana Moja Srbija** je obavilo istraživanje o popularnosti domaćih proizvoda. Anketiranje je trajalo 34 radna dana u Maxi supermarketima u 30 gradova Srbije. Predstavnici udruženja razgovarali su sa oko 30.000 građana. Građani su bili upitani da li imaju poverenje u domaće proizvode i dobijali su objašnjenja zašto je kvalitet domaće robe često bolji od kvaliteta uvoznih proizvoda. Najveći broj anketiranih potrošača ima završenu srednju školu, znatan procenat je visoko-obrazovanih, a najmanji broj kupaca sa osnovnim obrazovanjem se snabdeva u supermarketima.

Najpopularniji domaći proizvod je **Bambijev Plazma keks**, dok je najpopularniji domaći proizvođač **Imlek**, pokazali su objavljeni rezultati ankete. Za Bambijev Plazma keks se opredelilo 39,70 odsto ispitanika, na drugom mestu je Imlekovo mleko Moja kravica sa 34,73%, dok je na trećem mestu Jelen pivo sa 28,80 odsto građana.

U prvih deset proizvoda za koje su se opredelili građani Srbije su i **Knjaz Miloš kisela voda**, čokolada **Najlepše želje**, **Merix deterdžent** i **Vital ulje**.



S druge strane, mali broj građana je uspevao da za dva minuta nabroji svih 10 proizvoda. Iz toga se može zaključiti da je neophodna šira akcija na podizanju vidljivosti i stvaranju poverenja u domaće proizvode. Prethodno navedeno definitivno ne važi za Jelen Pivo koje predstavlja gotovo prvu asocijaciju na poznati i dobro prihvaćeni brend kod anketiranih

potrošača. Srpski proizvođači piva su u prvom polugodištu 2008. prodali više od tri miliona hektolitara piva, od čega više od 2,5 miliona u Srbiji.

U 2009. godini prodato je 1,35% manje piva nego u istom periodu prošle godine, pri čemu je najviše prodala **Apatinska pivara**, čiji vlasnik je međunarodni proizvođač Inbev, a na drugom mestu je Karlsberg Srbija. Prosečna dnevna potrošnja piva u Srbiji u prvih šest meseci bila je 1,37 miliona litara.

Srpske pivare su u prvih šest meseci prodale 2,99 miliona hektolitara piva, od čega su izvezle 407.156 hektolitara, ali u podatke nije uključena pivara Brauerei MB koja još nije članica Udruženja pivara.

Karlsberg je u prvih šest meseci prodao 750.000 hektolitara piva, što je 25% piva koje su plasirale srpske pivare i 7% više nego u istom lanjskom periodu. U najvećoj srpskoj pivari, **Apatinskoj pivari**, šestomesečnim planom poslovanja bila je predviđena proizvodnja 1,9 miliona hektolitara do kraja juna ove godine. Belgijski Inbev vlasnik je 99 odsto kapitala Apatinske pivare, u kojoj se proizvode piva marke "beks" (Beck's), "stela artoa" (Stella Artois), "jelen", "apatinsko", "nikšičko", "pils lajt" (Pils Light) i "levenbrau" (Lowenbrau).

U Srbiji posluju i pivara Hajneken (Heineken), vlasnik pivare Brauerai MB, bivše pivare Rodić i Efes, u čijem vlasništvu su pivare Vajfert i Zaječar.

Pivare Hajneken i Efes objedinile su poslovanje u Srbiji, kao i u Kazhastanu i u Uzbekistanu. U Srbiji rade i pivare BIP, čiji većinski udeo je u privatizaciji kupio konzorcijum litvanskog proizvođača votke i konjaka Alita AB i švedski United Nordic Beverages, Pivara SL koja u Vršcu proizvodi marke piva "zofman" i SL, kao i Valjevska i Jagodinska pivara.

Na spisku proizvoda koje najviše vole, potrošači su tek na 11. mesto stavili noviji proizvod - „**grand**“ **kafu** dok je njena konkurencija „**donkafe**“ na 22. poziciji, ali su ipak uspjeli da potpuno istisnu nekada nezaobilaznu **C kafu**. Među relativno dobro kotiranim proizvodima na listi najpopularnijih su i sokovi. Ponuda sokova na srpskom tržištu čini se da nikada nije bila bogatija. Čuvene sokove „na razblaživanje“ i „step“ koje smo pili tokom 90-ih uglavnom su zamenili **Nektar**, **Nekst** i **La vita**. Sokovi porodične firme iz Bačke Palanke najbolje su pozicionirani na 13. mestu liste omiljenih, dok su u prvih 20 i „nekst“ sokovi. Konkurencija je postala sve žešća i u kategoriji mineralnih voda, ali iako su svoje kupce pronašle i „voda voda“, „rosa“ i „minakva“, Knjaz Miloš je i dalje neprikosnoveno najprepoznatljivija voda u Srbiji. Apatinska pivara s „jelen pivom“ dominira na tržištu piva. Jedini koji ih prate su kolege iz Čelareva sa „lav pivom“, dok brendovi poput „vajferta“ ili „MB piva“ nisu ni blizu toliko omiljeni domaćim potrošačima. Iako se proslavio kao domaći proizvod, pelinkovac „gorki list“ nije ušao na listu najpopularnijih, a razlog za to moglo bi da bude izmeštanje proizvodnje u Sloveniju. Od novih žestokih alkoholnih pića slabo koje se istaklo i privuklo kupce iako je, recimo, Rubinov vinjak „žestina“ koja prva padne na pamet kupcima kada se pomene domaći alkohol. Proizvođača rakija i vina ima sve više, ali se niko nije izdvojio na listi najpopularnijih proizvoda.

Najteže je novim brendovima u konditorskoj industriji, u kojoj dominiraju proizvodi Bambija, Pionira i Takova, pa „plazmi“, „smokiju“, „čokoladnim bananicama“ slabo šta može da parira. Za svoje mesto u potrošačkoj korpi izborio se samo čips kompanije Marbo. Omiljeni među

mesnim prerađevinama su Karneksve paštete i naresci, dok u mlečnoj industriji prednjači Imlek i proizvoda njegove konkurencije nema ni među 40 na listi omiljenih.

Srbija trenutno u svetu nema niti jedan poznati robni žig, marku ili brend od većeg internacionalnog značaja, ali smo na sasvim dobrom putu da bar desetak brendova sa naših područja, nastave li da se bore kao do sada, dosegnu potrebnu popularnost. Ni **zlatiborski kajmak**, **užička pršuta**, **šljivovica**, **sienički sir**, **jagnjetina sa Golije**, **pirotski sir** ne ispunjavaju potrebne uslove da bi se nazvali brendom, robnom markom ili žigom, jer ne postoji zaštita, žig, uniformno pakovanje, prepoznatljiva etiketa, marketinška kampanja, saglasnost sa normativima zaštite potrošača zamalja u okruženju i sl.

Inertnost u zaštiti domaćih proizvoda dostigla je vrhunac i uzela svoj danak onog trenutka kada je nekolicina nemaca uspela u Nemačkoj da zaštiti reč „šljivovica“, da dobije pravo i na reč šljivovica i slivowica, i kada smo počeli da ispod svake cene izvozimo sjajna fruškogorska, kruševačka i aleksandrovačka vina. Poučeni iskustvom i uzimajući u obzir vrtoglavi porast bogatstva, moći i uticaja multinacionalnih kompanija koje su delom prisutne i na našem tržištu u poslednje vreme uspevamo kao zemlja da na nimalo prijateljskom ju-tržištu razvijemo našu domaću robnu marku.

Jedan od najboljih primera su **"nekst" sokovi**, koji do pre pet-šest godina kao i firma **"Freš end kompani"** nisu ni postojali. Osmišljenim tržišnim potezima do poraza su doveli gigante koji se zovu "Takovo", "Srbijanka", "Džervin", "Delišes", "Agroekonomik". Drugi slučaj je **"Sinalko"**. Taj sok u rukama kompanije "Si end Si" učenički je primer uspešnog razvijanja robnog žiga (robne marke), brenda. Jedna relativno nepoznata i mala firma na tržištu Srbije snažno je ugrozila jednu "Koka Kolu", i potpuno uništila bar desetak proizvođača sličnih šećernih vodica.

"Knjaz Miloš", kisela voda iz Arandjelovca, sa čitavom lepezom proizvoda koji su robna marka, robni žig, brend "Knjaz Miloš". Ostali proizvođači posebno oni koji ne ulaze u domen domaćih sada ovde ima vrlo male šanse jer je "Knjaz Miloš" postao dominantan, a osmišljeni marketinški potezi učinili su da ima snažan odbrambeni mehanizam - dobar ugled u svesti potrošača, pa ga malo ko i može ugroziti. "Fruktal", nekad pojam voćnih sokova, moraće da se pomuči u Srbiji ne bi li otkinuo koji procenat od tržišta kojim neprikosnoveno caruju "nekst" i "sinalko" sokovi, ali će zato s lakoćom pobediti jedno "Takovo", jednu "Srbijanku" ili "Džervin", za koje je sada kasno da razviju sopstveni brend.

Srbija danas izvozi vina vrhunskog kvaliteta u cisternama, na zapadnim tržištima prodajemo pod stranim nazivima, sa etiketama na kojima su slova ispisana goticom ili na engleskom. I dok ovde kupujemo znatno lošija, ali s originalnim etiketama i nazivima italijanska, španska, francuska i grčka vina. Međutim, stvaranjem **Centra za formiranje, registraciju, razvoj, procenu vrednosti, popularisanje i zaštitu robnih i uslužnih žigova proizvoda i usluga privrede Srbije** stiče se utisak, da je na vidiku privredna reprezentacija Srbije koja će

najverovatnije istrčati na "teren" svetskog tržišta. Domaćim proizvođačima postaje jasno da vrednost brenda povećava kapital firme, a da je krajnji cilj pospešivanje pozicije firme i brenda na tržištu Srbije, evropskom i svetskom tržištu. Niko nikada nije postao poznat u svetu, a da najpre nije postao gospodar u svom dvorištu. Poražavajuće je saznanje da je toliko malo naših proizvoda zaštićeno u svetu. Poražavajuća činjenica je da će Bugari ovih dana "patentirati" kajmak, posebno imajući u vidu da su Grci u Briselu već dobili potvrdu da jedino oni mogu da prave feta sir.

Sama formalno pravna zaštita bez implementacije marketinškog pristupa znači vrlo malo. Za uspešno pozicioniranje domaćih brendova neophodna je permanentna aktivnost na popularisanju sopstvenog proizvoda.

Kneginja Ljubica, supruga Miloša Obrenovića, i Dositej Obradović, prosvetitelj srpski lično, bili su prvi marketinški promotori kisele vode "Knjaz Miloš". U leto 1811. godine osnovana je arandelovačka Konzorcija koja je započela sa flaširanjem, etiketiranjem, punjenjem i zatvaranjem čepova voskom, kisele vode sa knjazovim imenom „**Knjaz Miloš**“. Etiketa je bila veoma lepa, slična današnjoj, nešto malo šarenija, a voda je volovskim kolima, pa onda Dunavom lađama transportovana do Beča, ali i do solunskog pristaništa. Tih godina je sagrađen i današnji hotel "Staro zdanje", odmah pokraj velikog izvora, s namerom da tu bude sedište srpske Skupštine.

Da je Država shvatila značaj domaćih brendova pokazala je i akcija „**Biramo najbolje iz Srbije**“ koja je pod pokroviteljstvom privredne komore organizovana po šeti put. Konačno postaje sasvim jasno da je brend postao jedan od glavnih instrumenata pozicioniranja kompanije na tržištu i borbe za lojalnost i poverenje potrošača i da prepoznatljivi brendovi oslikavaju uspešnu privredu što je i dovelo do toga da organizatori Akcije „Najbolje iz Srbije“ žele da istaknu i nagrade najbolje proizvođače.

Izbor najboljih domaćih brendova u okviru Akcije „Najbolje iz Srbije“, koju organizuju Ministarstvo trgovine i usluga, Privredna komora Srbije i dnevni ekonomski list "Privredni pregled" ima za cilj da promoviše vrednosti domaće privrede i tržišnog načina razmišljanja, koji treba da utiču na promenu svesti potrošača u davanju prednosti domaćim proizvodima. Učešćem u Akciji „Najbolje iz Srbije“ doprinosite jačanju sopstvenog brenda i njegove pozicije na tržištu, a samim tim i razvoju privrede Republike Srbije.

Prokupac A.D. vec pola veka predstavlja najveceg balkanskog proizvođačaca i izvoznika šljivovih rakija. Svoj izuzetni kvalitet, potvrđen mnogim medaljama i diplomama na domaćim i svetskim ocenjivanjima, krunisao je priznanjem – APSOLUTNI ŠAMPION KVALITETA XX VEKA U KLASI RAKIJA ŠLJIVOVICA. "Prokupac A.D" svoje rakije proizvodi od najkvalitetnije šljive požegace iz regiona Zapadne Srbije. Tehnološki postupak, zasnovan na tradicionalnoj narodnoj recepturi, uz strucnu korekciju tehnologa, stvara savršeno čiste rakije.

U vrhunsku kategoriju spadaju šljivove rakije – prepecenice bogatog prepoznatljivog bukea, prilagođene raznim ukusima potrošača. Pored rakija **manastirka** i **stomaklija** koje su prvi

brendovi i po kojima je firma poznata i na inostranim tržištima Amerike, Kanade, Australije i država Zapadne Evrope, u proizvodnom programu su još i domaća rakija od 50% i 40%, lozovaca, četiri vrste vodki, dve vrste brendija, vinjak, rum, likeri i dr.

“Prokupac” A.D. zapošljava 486 radnika i tehnički je osposobljen da sa 420 proizvodno lagerskih vagona i 9.500 m² proizvodno smeštajnog kapaciteta proizvede godišnje 1.600 vagona pica. Već pola veka Prokupac A.D. predstavlja domaćinsku kucu koja poštujući tradiciju, koristeći svoje iskustvo i ne menjajući ukus i kvalitet pića, uspešno predstavlja sebe, Beograd i Srbiju. Od svog osnivanja do danas Prokupac A.D proizveo je 274.070.531 litar pića.

Decenijama unazad intenzivno se radilo na stalnom poboljšanju kvaliteta proizvoda, njihovog plasmana na tržištu, osmišljavanju i modernizovanju ambalaže, kao i na prezentaciji proizvoda krajnjim potrošačima.

Naziv ovog plemenitog pića potice od vekovno usavršavanog tradicionalnog manastirskog recepta. Stručna korekcija od strane tehnologa iz preduzeća dala je za rezultata stvaranje savršeno čiste rakije.

MANASTIRKA 45% - stara šljivova prepecenica – brend je koji od samog pojavljivanja na tržištu predstavlja sinonim za dobru rakiju, rakiju u kojoj ljubitelji i poznavaoi alkoholnih pica prepoznaju jedan od zaštitnih znakova naše zemlje. Njen bogat vrhunski ukus i miris poznati su u državama Zapadne Evrope, ali i van evropskog kontinenta, širom Amerike, Kanade, Australije.

MANASTIRKA 45% je plemenito pice, bogatog vrhunskog ukusa i mirisa. Po svom kvalitetu ravnopravna je sa najboljim picima sveta. ZA PROTEKLE GODINE RADA PROIZVEDENO JE 54.993.988 L. Za 26 godina učestvovanja na ocenjivackim sajmovima u zemlji MANASTIRKA 45% osvojila je: 287 šampionskih pehara 45 veliku zlatnu medalju 158 zlatnih medalja.

STOMAKLIJA 40% - specijalna rakija travarica – od samog pojavljivanja na tržištu predstavlja jedinstvenu i neprevaziđenu travaricu. Njena proizvodnja odvija se u saradnji sa Institutom za lekovito bilje. Specijalnim tehnološkim postupkom, koji je rezultata dugogodišnjeg iskustva i rada stručnjaka, visokokvalitetnije rakije oplemenjuju se sa deset vrsta razlicitog lekovitog bilja. Hladnom maceracijom sva plemenita svojstva lekovitih trava zadržavaju se, a STOMAKLIJA dobija specifičan, jedinstven i karakteristican, mnogima dobro poznat i omiljen, opor ukus i miris. U našem narodu STOMAKLIJA 40% poznata je kao piće koje okrepljuje, otvara apetit i utice na poboljšanje psihofizickog stanja kod odraslih osoba. Kao nagradu za istrajnost u kvalitetu brend STOMAKLIJA se vec desetinama godina može pohvaliti velikim brojem vrlo vernih potrošaca u zemlji i inostranstvu. Za protekle godine rada proizvedeno je 82.116.516 litara. Za 25 godina učestvovanja na ocenjivačkim sajmovima u zemlji STOMAKLIJA 40% osvojila je: 43 šampionska pehara, 18 velikih zlatnih medalja, 73 zlatnih medalja i 122 srebrne medalje.

Zahvaljujući stalnim istraživanjima tržišta, posmatranjem ponašanja potrošača kao i posmatranjem ponašanja konkurentnih firmi, Prokupac A.D. planira da u narednim godinama svoga poslovanja uvede mnoge promene u vizuelnom identitetu svojih pića, ali ne i u promeni njihovog kvaliteta. Rakija je zaštitni znak ne samo preduzeća «Prokupac» A.D., već i zaštitni znak naše zemlje. Naše tradicionalno piće ova kompanija želi da približi probirljivim ukusima svih, trenutnih i potencijalnih, potrošača.

Specijalna rakija travarica proizvedena od prirodnih voćnih rakija i šljivove prepečenice i oplemenjena sa 10 odabranih lekovitih trava. Pri specifičnoj tehnologiji izrade sačuvane su sve osobine lekovitog bilja koje ulaze u njen sastav.

LOZOVA je rakija koja je proizvedena tehnologijom naših stručnjaka. Proizvod je od visokokvalitetnog grožđa što joj daje prepoznatljiv i poseban miris i ukus. Odlikuje se visokim kvalitetom pa je tražena širom nase zemlje. Osvajač je zlatnih medalja na mnogim sajmovima. Pakuje se u flase od 0,1, 0,5 i 1 litra kao i u ekskluzivnim keramičkim čaturama.

KIMOVA rakija je proizvedena preradom prirodnog vinskog destilata oplemenjenog maceriranim lekovitim biljem. Kimova rakija je dobijena posebnim procesom proizvodnje i ekstrakcije po jedinstvenoj recepturi u kojoj je sadržan najbolji odnos sastojaka lekovitog i aromaticnog bilja. Kimova rakija je u našem narodu poznato piće koje okrepljuje, otvara apetit i poboljšava varenje kod odraslih osoba.

DOMAĆA LJUTA rakija je proizvedena posebnim tehnološkim postupkom kojim se dobija ukus i miris šljivove rakije, sa bezbojnim izgledom, jacinie 40%, 45%, 50%. Garantuje visok kvalitet pa je zbog toga prihvaćena od širokih narodnih masa, rado se pije a osvajač je mnogobrojnih medalja na svim značajnim sajmovima.

DOMACA RAKIJA 40% i 50% rakija izuzetnog kvaliteta. Dobijena je proizvodnjom posebnim tehnološkim postupkom i uz odležavanje u cisternama, diskretnog mirisa i ukusa, bezbojnog izgleda. Puni se u flaše od: 1,0 lit, 0,5 lit i 0,1 lit.

PELINKOVAC 30% Svoj specifičan gorak ukus, prepoznatljivu aromu, bogat buke i lekovita svojstva gradi na bazi biljke Pelin, koja se u našem narodu koristi kao biljka koja čisti krv i snaži želudac. Pelinkovac se posebno preporučuje da se konzumira pre jela – rashladen sa limunom i kao digestiv posle jela. Puni se u flaše od: 1 lit i 0,10 lit.

Kompanija **Badel 1862** vodi poreklo još iz 1862 godine kada ju je osnovao Franjo Pokorni čiji se tajni recepti za proizvodnju Pelinkovca još uvek poznati tehnolozima u Zagrebu ali i u Beogradu. Pomenuta kompanija ponovo vraća svoj tržišni udeo u Srbiji pre svega svojim direktnim prisustvom putem osnivanja kompanije Badel 1862 Beograd. Osim izuzetnom paletom kvalitetnih i vrhunskih vina koju Badel 1862 Beograd distribuira na tržište Srbije, ova kompanija se može pohvaliti i širokim asortimanom jakih alkoholnih pića, među kojima su svakako najprepoznatljiviji badelov **Brendi**, **Pelinkovac** i **Vigor vodka**. Pomenuti artikli se

flaširaju na tržištu Srbije, spravljani od domaćih sirovina a po licenci Badela 1862 iz Hrvatske i stoga imaju tretman domaćih proizvoda.

Proizvodnja badelovog **Prima brendija** traje bez prekida gotovo dva veka. Više nezavisnih kompanija koje su proizvodile brendi po svojim tajnim recepturama udružile su se u kompaniju Badel i tako objedinjene pod istim krovom na osnovu pojedinačnih receptura razvile jedinstvenu formulu na osnovu koje je nastao badelov Prima Brendi. Ovo piće nastalo je kao kupaža visokokvalitetnih vinskih destilata i odabranog etil-alkohola vrhunskog kvaliteta. Vrhunski kvalitet održava se sa posebnom pažnjom te se pored odabira sirovina i strogo kontrolisanog tehnološkog postupka velika pažnja poklanja kontroli kvaliteta boce, etiketi sa motivom zlatnih medalja, zaštitnom umetku u grliću boce i zatvaraču sa otkidnom trakom koji potvrđuju autentičnost proizvoda.

Pored brendija Badel u portfoliju svojih proizvoda ima i dobro poznati biljni liker Pelinkovac koji predstavlja simbol tradicije ove kompanije kojim je osnivač kompanije pomenuti Franjo Pokorni dobio svetsku slavu. U vreme austrougarske monarhije pored naziva njegove fabrike pisalo je „kraljevski dvorski dobavljač“ jer je u pomenutom biljnom liker u uživao Napoleon III kao i austrijski car Franjo Josif. Najvažnija specifičnost badelovog Pelinkovca jeste tradicionalan prirodan način proizvodnje. Tradicionalnim pristupom izbegnuta je masovno prihvaćena tehnologija širom sveta koja podrazumeva prisustvo gotovih aroma u finalnom proizvodu. Dosledan tradiciji, Badel u toku proizvodnje koristi 23 mediteranske egzotične biljke među kojima dominira pelin. Pomenutu lekovitu biljku jarko žutog cveta i nezaboravne gorčine naši predci upotrebljavali su kod bolesti želuca i žuči. Stari rimljani pelinom su gasili žeđ atletičarima jer se smatralo da napitak od pelina okrepljuje telo. Egipćani su ovu biljku preporučivali kao antiseptik i lek protiv groznice a Hipokrat ga je prepisivao za anemiju i reumatizam.

Osim proizvodima iz grupe jakih alkoholnih pića koji se proizvode u Srbiji, Badel 1862 beograd svoju paletu dopunjuje i dobro prepoznatljivim artiklima kao što su Sax dry gin, Domaći rum, vinjacima Cezar i Zrinjski, biljnim likerom Lavov, Amaram i Kruškovcem.

Možda je jedan od najboljih primera kako treba upravljati postojećim domaćim brendovima slučaj repozicioniranja tržišne pozicije proizvoda koji se nalaze u proizvodnom portfoliju preduzeća Agroekonomik. **Brend Moć prirode** nastao je 1989. godine kao odgovor na pojavu svesti potrošača i njihovih preferencija za zdravim životom. On je bio jedan od pionira koji je pratio svetski tržišni trend uvažavanja kvaliteta proizvoda i zdrave hrane. Nastao je kao program koji ima za cilj razvijanje u tri pravca:

1. *Biološki vrednija hrana* (za proizvodnju se koristi voće i povrće dobijeno postupkom integralnog razvoja),
2. *Hrana za specijalne namene* i
3. *Organski gajena hrana* (koristi se voće i povrće dobijeno postupkom organskog gajenja bez primene veštačkog đubriva, na parcelama udaljenih od saobraćajnice zbog štetnih aerozagađenja).

Osnovni cilj poslovanja predstavlja težnja da se sačuva kvalitet i nutritivna svojstva sirovina od kojih proizvodi potiču. Veliki značaj pridaje se proizvodnji zdravstveno bezbedne hrane kao i da **Moć prirode kao trgovačka marka** predstavlja garanciju kvaliteta po svim kriterijumima. Brend Moć prirode se za period od 10 narednih godina pozicionirao na tržištu kao lider u različitim tržišnim segmentima, pri čemu je zadržao lojalne potrošače za pojedine subbrendove. Proizvodni program se proširivao zadržavajući lidersku poziciju.⁸²

U periodu od 1999 – 2002. godine u **Agroekonomiku** konstatuju pad ili stagnaciju diverzifikovanog proizvodnog programa koji nije formiran na osnovu istraživanja tržišta već stihijski. Razvoj novih proizvoda uslovljen je iskorišćenjem proizvodnog kapaciteta i lagerovanih sirovina postojećih proizvoda a ne potrebama potrošača. Kroz analizirane rezultate i praćenje različitih parametara poslovanja usled dinamičkih promena u tržišnom okruženju koje karakteriše intenzivni rast u onim tržišnim segmentima koji odgovaraju ponudi Agroekonomika ustanovljeno je gubitak tržišnog učešća, neusklađenost sa kretanjima tržišta, nedovoljno poznavanje novih potreba potrošača i odgovora na te zahteve, inertnost u strateškom planiranju.

Novi marketing tim formiran je 2002. godine sa ciljem da identifikuje trenutnu tržišnu poziciju brenda, percepciju kod potrošača, tržišni potencijal brenda kao osnovu za postavljanje dugoročne strategije tržišnog nastupa. Jedna od prvih aktivnosti tima bilo je sprovođenje niza intenzivnih istraživanja tržišnih segmenata, potrošača u tim segmentima, njihovih navika, potreba, stilova života kao i budućih tržišnih kretanja. Rezultati istraživanja pokazali su da je **brend Moć prirode** visoko prepoznatljiv za potrošače i da su njegove suštinske vrednosti koje su definisane u viziji kompanije: kvalitet, prirodnost, tradicija, zdravlje zadržane i važne za potrošače.

Problem brenda Moć prirode je da nije inovirao strategiju tržišnog nastupa; nije identifikovao ključne vrednosti brenda za nove sofisticirane ukuse i individualne zahteve potrošača koji su se vremenom menjali. Uzrok tome bio je i pasivna eksterna komunikacija prema ciljnim grupama i nedovoljne promotivne aktivnosti. Bez obzira koliko je brend dobro pozicioniran na tržištu, može se dogoditi da ga preduzeće mora kasnije ponovo repozicionirati. Konkurent može lansirati još jedan brend pored već postojećeg te time smanjiti njegov udeo na tržištu.⁸³ Takođe, preferencije potrošača se mogu promeniti, ostavljajući brend sa manjom potražnjom. U određenom trenutku neophodno je izvršiti repozicioniranje proizvoda ili usluga usled promene ukusa potrošača ili loših rezultata prodaje.

⁸² Interni izveštaji preduzeća Agroekonomik .Program Moć prirode

⁸³ Kotler P., Upravljanje marketingom – analiza, planiranje, primjena i kontrola, MATE, Zagreb, 1997.

Repozicioniranje uključuje redefinisanje ciljnih grupa i isticanje diferentnih prednosti proizvoda. Postoje četiri različite strategije repozicioniranja u odnosu na pomenute dve ključne varijable.⁸⁴

1. ciljne grupe i
2. diferentne prednosti proizvoda.

Za brend Moć prirode izabrana je realizacija strategije opipljivog repozicioniranja, jer su promenjeni i proizvodi kao i ciljne grupe kojima su isti namenjeni. Proizvodi imaju tačno one karakteristike koje odgovaraju sofisticiranim ukusima potrošača. Ovakav vid repozicioniranja brenda sa inovativnom promotivnom kampanjom uspešno će revitalizovati brend Moć prirode. Na svakom pakovanju sokova dizajnirane su specifične boje i poruke koje su usmerene ka ciljnim grupama. Primenjena je diferencirana strategija nastupa. Aktivnosti koje su planirane odnose se na repozicioniranje brenda Moć prirode i to pojedinačno po programima. Pri tome je uzeto u obzir repozicioniranje brenda po svim parametrima marketing miksa (redizajn pakovanja proizvoda, ukusa, cenovno repozicioniranje).

Repozicioniranje brenda Moć prirode obuhvata kompleksan proces koji se odvija u fazama:

1. *izgradnja brenda* – koncept koji se realizuje kroz četiri koraka: identifikacija vizije brenda, ciljnih grupa i subrendova i definisanje marketing strategije za svaku ciljnu grupu
2. *isticanje prednosti* koje brend ima za potrošače, suština brenda Moć prirode, jezgro brenda, sušinske vrednosti brenda, dodatne vrednosti.

Pojedine karakteristike ciljnih grupa:

- a) *aristokrate* - srednji ekonomski status, reaguju na vizuelnu komunikaciju PURE čisto prirodni sokovi (100 % voće ili povrće)
 - b) *egoisti* - srednji ekonomski status, Impulsivni potrošači EGO bistri sokovi namenjeni za osveženje
 - c) *samosvesni* - pretežno ženska populacija, visoko obrazovani, ljubitelji zdrave hrane GEO sokovi od organski gajenog voća i povrća
 - d) *japi* - viši ekonomski sloj, kupuju na veliko NEO nove kategorije– sokovi od kombinacije voća i povrća koji su neobični i jedinstveni na tržištu.
3. *vizuelni izgled* (logotip, dizajn, simboli, ime, spoljni izgled ambalaže). Na osnovu imena kreirano je likovno-grafičko rešenje zaštitnog znaka, koje sadrži sledeće elemente: ime programa kao i crveno srce, zelenu jabuku i zeleni list. Grafičko rešenje je bilo u obliku trougla i na svakom proizvodu je stajalo u gornjem levom uglu, tako da su katete bile paralelne sa ivicama etikete, a duž hipotenuze je stajao naziv MOĆ PRIRODE. Sada je redizajniran znak u duhu novog trenda, tako da ga svi prepoznaju, a da je opet na neki način inoviran.

⁸⁴ David Jobber, Principles and Practice of marketing, Maidenhead, Mc Graw Hill Companies, 2004., str.244

Novi logo je varijanta sa izraženom konstruktivnom strukturom simbola, sa postojećim simbolima. Slovo Ć je stilizovano, sa kvačicom koja liči na travku, dok su simboli crveno srce, zelena jabuka i zeleni list ostali u istom odnosu i formiraju nevidljivi trougao.

Sledeća faza evolucije brenda odnosila se na **određivanje adekvatne strategije komunikacije** prema ciljnim grupama, kojom se omogućava pozicioniranje u svesti potrošača (poruke i slogani – kojima će brend biti prepoznatljivi i na originalan način povezivati poruku sa brendom proizvoda).

Nakon određivanja adekvatne strategije komunikacije pristupilo se **redefinisaju proizvodnog asortimana u skladu sa novim brend identitetom**. Proizvodni program Moć prirode čine: Voćni sokovi i voćni nektari (stari i novi), Kiseli program (kiseli krastavci, paprika, cvekla, salata od povrća), Dodaci jelima i mešavine začina i povrća, Proizvodi od paradajza (sok, kečap, tomatino, tomatinela), Kupinovo vino, Alkoholna pića, Slatki program (marmelade, džemovi) i Jabukovo sirće. U Agroekonomiku je izvršena faza osvajanja novih sokova sa novim dizajnom pakovanja. Sokovi su plasirani na tržište krajem marta 2004.godine pod nazivima:

1. PURE – gusti (kašasti) prirodni 100% sokovi od samo jedne vrste voća ili povrća. Konzumacija ovih sokova pruža uživanje u čistom i autentičnom ukusu izabranog voća (pomorandža, breskva, kajsija, jagoda, paradajz).
2. NEO – sokovi od kombinacije voća i povrća koje su neobične i jedinstvene na tržištu. Neo sokovi imaju blagotvorno dejstvo: oslobađaju od stresa (koktel kajsija, belo grožđe i celer), daju snagu (koktel šljiva i kupina), obezbeđuju nova krvna zrnca (koktel cvekla, jabuka i limun), opuštaju (koktel šargarepa, paradajz i celer).
3. EGO – sokovi su bistri sokovi, namenjeni za osveženje (jabuka ; borovnica ; višnja ; koktel jabuka i limun ; koktel limun i nana ; koktel pomorandža, grejp, belo grožđe i limun ; koktel kupina, crna ribizla i crno grožđe ; koktel jabuka, šljiva i crna ribizla).
4. GEO – sokovi od organski gajenog voća i povrća koje je gajeno bez upotrebe hemikalija: pesticida, herbicida itd.

Preduzeće je nastavilo da usmerava svoje delovanje na definisanje marketinške strategije koja će podrazumevati kampanju izgradnje snažnog brenda Moć prirode koji će postati prepoznatljiv ciljnim grupama. U ovu kampanju uključena je i promotivna strategija, koja će biti implementirana u vidu oglašavanja (TV spotovi), organizovanju promocija i podele promotivnog materijala, outdoor i indoor advertisinga, aktivnostima unapređenja prodaje prema potrošačima (nagradne igre) kao i PR aktivnostima koji će uticati na izgradnju korporativnog imidža preduzeća.

Preduzeće Agroekonomik uvidelo je da potrošači imaju potrebe za jakim brendovima isto kao što i dobri, jaki brendovi trebaju potrošače. Veliki broj potrošača određene robne marke mora da izabere od više brendova jedan jak brend kome će biti odani. Potrošači između dva proizvoda biraju onaj koji ima izgrađen jak brend i koji je pozicioniran u njihovoj svesti. Brendovi projektuju pravu poruku - onim osobama koje odlučuju o kupovini u cilju identifikacije potrošača sa proizvodom. Ulaganje u repozicioniranje brenda Moć prirode je investicija u čvrst i snažan koncept. Kampanja Moć prirode je odgovor na promene u okruženju i na tržištu koje moraju kontinuirano da se proučavaju, analiziraju vrednosti i verovanja društva i da se istražuje svaki njegov ugao u cilju povećanja vrednosti brenda.

Kreiran je novi način na koji će potrošači gledati na tržište bezalkoholnih pića, kao i identifikacija novih područja na koja bi se mogli proširiti brendovi i konstantno proučavanje vremenskog ograničenja, da bi se osiguralo da se odabrani smisao i karakter brenda poklapa sa potražnjom i željama ciljne grupe.

Strategija koja je orijentisana ka potrošaču, bazirana je na ideji da se suptilno u duhu kompanije i samog brenda, razvije poverenje kod potrošača, neguje njegova informisanost i dobar ukus i stil i da taj način utiče i inspiriše ga da napravi pametan izbor. „Ako piješ sokove Moć prirode, ne praviš slučajan izbor uzimajući prvi sok sa police. Ti gradiš svoj svet i harmoniju, postaješ deo prirode i imaš sve što poželiš...”

Brend Moć prirode ukazuje na osećaj topline i zajednice i stvara prijatan emotivni doživljaj. Sokovi Moć prirode daju smisao i svrhu doživljaju potrošača, kao izazov da budu deo prirode i zdravog života, i to je potvrda da je važno koji sok potrošač kupuje. Brendovi koji će uspeti u budućnosti su oni koji će biti prezentovani ne kao „artikali”, već kao koncept: brenda kao doživljaj, kao stil života. „Vizije brenda” poznatih kompanija su da IBM ne prodaje kompjutere, on prodaje rešenje za biznis. Swatch ne prodaje satove, već je to ideja o vremenu. Zaposleni u Agroekonomiku znaju da samo dobar, kvalitetan i zdravstveno ispravan proizvod može opstati na tržištu i zato ulažu izuzetne napore da poboljšaju kvalitet proizvoda, da obezbede zdravstveno ispravan proizvod koji je prirodan i koji će i ubuduće sa kvalitetom opravdavati znak MOĆ PRIRODE. Kompanije koje imaju snažno izgrađene brendove ostvaruju poslovni uspeh ne samo zbog toga što imaju snažan uticaj na eksterne ciljne potrošače, već i zbog toga što uspeh njihovih brendova motiviše interni auditorijum. Na taj način generiše se pozitivna energija timova u kompaniji koja vodi ostvarenju postavljenih ciljeva.

8. BRENDVI U INDUSTRIJI PIĆA U SRBIJI

Proizvodnja pića u Srbiji kao deo poljoprivredno - prehrambene industrije u odnosu na ostale oblasti proizvodnje prilično je dobro razvijena. Pored tradicionalne orijentacije ka poljoprivrednoj proizvodnji i prehrambenoj industriji možemo sa sigurnošću konstatovati da je proizvođačima pića, imajući u vidu prirode preduslove, na raspolaganju veoma dobra osnova i sirovinski potencijal. Veličina domicilnog tržišta i osnovni preduslovi industrijske proizvodnje koji se odnose na neophodnu ekonomiju obima i postizanje rentabiliteta po prethodno navedenom osnovu, te prisutan broj proizvođača iz pomenute branše, uslovljavaju izlazak na strana tržišta i to pre svega na tržišta u okruženju. Na ovom mestu detaljno će biti analizirane sfere proizvodnje prirodnih i gaziranih voda, sokova i piva, vina i alkoholnih pića. U cilju omogućavanja međusobne uporedivosti potencijala proizvoda koji su razvrstani u tri prethodno pomenute grupe analizirani period biće definisan na prvih 9 meseci i to pre svega iz razloga mogućnosti međusobnog poređenja imajući u vidu izražen sezonski karakter potrošnje.

8.1. Prirodne i gazirane vode



Proizvodnja mineralnih voda u Srbiji beleži konstantan trend koji blago oscilira iz godine u godinu. U toku prvih 9 meseci 2008. godine domaći proizvođači proizveli su 482.635.000 L mineralne vode što skoro da u potpunosti odgovara proizvodnji iz istog perioda 2007. godine kada je proizvedeno 484.323.000 L. Proizvodnja vode iz godine u godinu beleži konstantan trend i blagi porast koji svoju potvrdu ima i u podataku o proizvodnji iz 2003. godine

kada je za 12 meseci proizvedeno 483.524.000 L mineralne vode. Najveće povećanje proizvodnje u odnosu na prethodnu godinu upravo je ostvareno te 2003. kada je proizvedena količina bila za 31% veća u odnosu na 2002. godinu.

Tabela 4. Uporedni pregled realizacije za 2007. i 2008. godinu (u 000L)

Naziv proizvođača	I-IX 2007	I-IX 2008	Index	Učešće u realizaciji
Knjaz Miloš	154.903	154.107	99%	31,93%
BB Minakva	107.051	109.552	102%	22,70%
Voda Vrnjci	60.462	63.323	105%	13,12%
Vlasinska rosa	42.310	47.826	113%	9,91%
Heba	34.082	31.538	93%	6,53%
Prolom voda	23.357	23.050	99%	4,78%
Voda Voda	24.963	16.541	66%	3,34%
Karađorđe	8.460	8.420	100%	1,74%
Bi Voda	6.165	7.055	114%	1,46%
Jazak	5.610	5.320	95%	1,10%
Vrnjačko vrelo	4.615	4.814	104%	0,79%
Vujić Voda	4.152	3.735	90%	0,77%
Mivela	2.581	2.180	84%	0,45%
Ostali po RZS	5.612	5.173	92%	1,07%
Ukupno	484.323	482.634	100%	100%

Od ukupno proizvedene količine u posmatranom periodu oko 76% utroši se na domaćem tržištu dok se preostala količina izveze. Ukupna izvezena količina u prvih 9 meseci 2008. godine iznosila je 113.788.749 L pri čemu se vrednost izvoza kretala oko 53 mil. USD pri prosečnoj ceni od 0,47 USD/L. U poređenju sa uvozom vode, izvoz ima apsolutno dominantnu poziciju jer je i količinski i vrednosno izvoz vode 10 puta veći od uvoza u posmatranom periodu. Naime, za prvih 9 meseci 2008. godine, uvezeno je oko 11.000.000 L vode po prosečnoj ceni od oko 0,53 USD/L što daje vrednost uvezene robe u visini od 5,8 mil. USD.⁸⁵

Imajući u vidu da je 2003. godine ukupan ostvareni izvoz za 12 meseci iznosio oko 50.000.000 L odnosno oko 13,5 mil. USD vrednosno, te da proizvodnja kako smo videli iz prethodnog pregleda koji ilustruje proizvedene količine drži konstantni nivo nameće se zaključak da je za 5 godina (period od 2003. do 2008.) izvoz vode povećan oko 4 puta, odnosno pošto je količina proizvedene robe gotovo ista a izvezena količina se povećala 4 puta u periodu od 5 godina to usmerava na zaključak da se sve više proizvedene količine vode u Srbiji izvozi.

⁸⁵ Svi podaci o ostvarenim količinama navedeni prema istraživanjima poslovne jedinice „Vrenje” koja okuplja sve proizvođače i u saradnji sa Privrednom komorom formira bazu podataka i godišnje izveštaje. Sve tabele i statistički podaci u ovom delu rada uključuju podatke iz baze podataka prethodno navedenog udruženja pri čemu je autor izvršio potrebne provere uporednom analizom podataka dobijenih iz RZS i primarno prikupljenih podataka direktno od proizvođača putem upita i sprovedenih anketa.

Tabela 5. Izvoz i uvoz mineralne vode po vrsti

Naziv proizvoda	Izvoz		Prosečna cena	Uvoz		Prosečna cena
	Kol. u kg.	Vr. USD		Kol. u kg.	Vr. USD	
Voda mineralna, prirodna, negazirana, bez šećera	21.454.663	6.747.375	0,31	197.408	88.491	0,45
Voda mineralna, prirodna sa dodatkom CO2 bez šećera	30.988.404	10.752.603	0,35	1.353.698	419.980	0,31
Voda mineralna i voda gazirana, bez šećera, ostala	1.418.453	555.810	0,39	907.257	209.631	0,23
Voda ostala, sneg i led	5.687.266	1.385.259	0,24	3.387.856	977.347	0,29
Voda uključujući mineralnu i gaziranu sa šećerom, ostala	54.239.962	33.484.184	0,62	5.164.170	4.114.204	0,8
Ukupno mineralne vode:	113.788.748	52.925.231	0,47	11.010.389	5.809.653	0,53

Kako smo konstatovali da proizvodnja mineralne vode u Srbiji ima konstantnu tendenciju blagog rasta proizvedenih količina, te da Srbija izvozi 10 puta više robe nego što izvozi i da svake godine sve veća količina proizvedene vode predstavlja predmet izvoza, u nastavku ćemo pažnju usmeriti na uporedni pregled izvoza i uvoza po zemljama.

Tabela 6. Uporedni pregled izvoza i uvoza mineralne vode po zemljama za period I – IX 2008. Godine

Zemlja uvoznica	Procenat učešća	
	Izvoz	Uvoz
ME	70.3%	6.56%
BA	17.82%	3.78%
MK	5.68%	3.24%
UA	3.12%	/
HR	0.33%	37.23%
BG	0.30%	0.06%
GR	0.25%	0.09%
DE	0.23%	1.42%
AL	0.23%	/
AU	0.22%	/
XK	0.19%	/
SL	0.17%	7.60%
SG	0.16%	/
CH	0.15%	/
CZ	0.15%	1.20%
CA	0.13%	/
HU	0.11%	2.81%
US	0.10%	/
RU	0.08%	0.15%
SK	0.06%	/
DE	0.05%	/
FR	0.04%	1.47%
SE	0.04%	/
AT	0.04%	11.10%
RO	0.02%	/
CN	0.01%	/
IT	0.003%	22.4
SA	0.001%	/
PL	0.000%	/

Kao što se može videti iz prethodnog pregleda oko 93% izvezene količine odnosi se na zemlje u okruženju tj. bivše jugoslovenske republike i zemlje sa kojima se graniči Srbija i to Crna Gora, Bosna i Makedonija. Prethodno navedeno daleko je od slučajnog, na protiv, za prethodno navedenu tvrdnju postoje dva suštinska razloga. Prvi, u pitanju su navike potrošača koji su do nedavno zajedno živeli u istoj državi i forimrali svoje stavove i preferencije i drugi, voda kao relativno jeftin proizvod ne trpi visoke transportne troškove tj. udaljene destinacija.

Što se tiče uvoza, dominantno mesto zauzima Hrvatska sa oko 37% u ukupnoj količini, Italija sa oko 22%, Austrija sa 11% i Slovenija sa nešto manje od 8%. Kako vidimo i na primeru se pokazuje gotovo identična zakonitost. Najviše izvoze zemlje iz bliskog okruženja i to

Hrvatska kao bivša jugoslovenska republika (navike potrošača i blizina), Italija (tradicionalno najvažniji partner prvi po značaju po pitanju uvoza i na drugom mestu po pitanju izvoza), austrija (blizina i povezanost), Slovenija (blizina, navike, tradicija).

Prethodno navedeni podaci metodološki predstavljeni na prezentovan način i zaključci koji su na osnovu prethodnog izneti svoju relevantnost zasnivaju i na podacima dobijenim od zvanične institucije tj. Republičkog zavoda za statistiku. U narednom pregledu, moguće je steći uvid da su podaci RZS gotovo identični predloženim podacima do kojih se došlo na osnovu istraživanja i to anketom, upitom i korišćenjem sekundarnih informacija i to pre svega udruženja proizvođača tj. Asocijacije poslovne jedinice Vrenje.

Tabela 7. Podaci prema Republičkom zavodu za statistiku

Naziv proizvoda	Proizvodnja		Index 08/07	Realizacija		Index 08/07
	I-IX 2007	I-IX 2008		I-IX 2007	I-IX 2008	
Mineralne vode negazirane, nezaslađene i ne aromatizovane	80.974	74.760	92,33%	80.982	74.532	92,04%
Mineralne vode, gazirane, nezaslađene i ne aromatizovane	366.874	361.944	98,66%	356.713	355.909	99,77%
Mineralne i izvorske vode, gazirane, zaslađene i aromatizovane	46.553	52.239	112,21%	46.628	52.194	111,94%
Ukupno:	494.401	488.943	98,90%	484.323	482.635	99,65%

8.2. Piva i sokovi



U proizvodnji piva Srbija ima relativno dugu tradiciju. U poređenju sa ostalim proizvođačima pića u Srbiji pivarci su bili najatraktivniji za strane ulagače. Teško je ko mogao da zamisli da će Srbija postati značajan činilac ne samo u proizvodnji već i u potrošnji piva u evropskim razmerama. Tradicionalna rakija ili vino potisnuti su od strane proizvođača piva. Pivare danas mogu da se pohvale da su njihovi brendovi jedni od najuspešnijih na nacionalnom nivou. Njihov društveni uticaj se toliko proširio da je postalo sasvim uobičajeno što „najzanimljivija sporedna stvar na

svetu“ – fudbalska nacionalna liga nosi naziv „Jelen super liga“.

Uzevši segment proizvodnje i realizacije piva u razmatranje u celini primetan je blagi rast oba pokazatelja u posmatranom periodu.

Tabela. 7 Uporedni pregled realizacije piva domaćih proizvođača (u 000L)

Red. Br.	Proizvođač	I-IX 2006	I-IX 2007	I-IX 2008	Index
1	Beogradska industrija piva	30.681	26.147	22.258	85%
2	Jagodinska pivara	9.542	8.215	8.002	97%
3	Efes Srbija	37.699	37.800	28.881	76%
4	Niška pivara	8.497	8.380	5.415	65%
5	Valjevska pivara	8.554	7.880	7.248	92%
6	Zrenjaninska pivara	687	0	0	0%
7	Apatinska pivara	151.350	276.268	286.012	104%
8	Bečejska pivara	0	0	0	0%
9	Calsberg Srbija	87.228	112.641	121.651	108%
10	Vršac	221	4.504	2.289	51%
11	Ostali proizvođači	96.724	32.830	35.122	107%
Ukupno		431.183	514.665	516.878	100,43%

Iz prethodnog tabelarnog pregleda lako je uočiti da Apatinska pivara pokriva više od 50% domaće potražnje blago povećavajući svoje tržišno učešće iz godine u godinu. Calsberg srbija je druga po značaju kompanija u proizvodnji piva koja svojom realizacijom ne doseže ni do 50% realizacije prvoplasirane Apatinske pivare. Pored prethodna dva pomenuta lidera na tržištu piva prisutan je veći broj proizvođača za koje generalno važi pravilo da iz godine u godinu smanjuju svoju realizaciju. Snaga brendova apatinske pivare i calsberg-a dovodi do preuzimanja tržišnih segmenata direktnih konkurenata. Kolika je snaga brendova piva na iniostranim tržištima i koliko su isti sposobni da brane pozicije na domaćem tržištu najbolje možemo utvrditi analizom uvoza i izvoza piva.

Tabela 8. Struktura izvoza i uvoza piva po zemljama

Zemlja	Izvoz	Uvoz
BA	71,11%	0,60%
ME	11,89%	47,59%
RU	0,00%	0,00%
HR	4,72%	17,19%
MK	1,69%	5,69%
DE	0,02%	1,09%
US	0,01%	0,00%
CH	0,10%	0,00%
SL	0,26%	6,14%
AL	0,05%	0,00%
AT	0,17%	3,07%
AU	0,05%	0,00%
CZ	0,06%	1,30%
IT	1,07%	0,31%
FR	0,02%	0,00%
HU	3,02%	2,37%
MD	0,05%	0,00%
RO	1,04%	0,00%

Slično ostalim vrstama pića i pivo se najviše izvozi u okolne zemlje koje su nekada sa Srbijom formirale jedinstveno jugoslovensko tržište. Najviš piva izvozi se u Bosnu i Crnu goru pri čemu drugopomenuta najviše participira u uvozu sa skoro 50%.

Druga po značaju u pogledu uvoza je Hrvatska koja participira sa nešto više od 17% u ukupnim uvezenim količinama u posmatranom periodu. Od ostalih po značaju se izdvajaju slovenački i makedonski proizvođači koji participiraju sa oko 6% u ukupnom uvozu piva u Srbiju.

U skladu sa prethodnim možemo izneti tvrdnju da je tržište piva u Srbiji relativno dobro branjeno od strane domaćih proizvođača.

Tabela 9. Realizacija piva (u 000L)

Red. Br	Proizvođač	Ukupno
1	Apatinska pivara	55,30%
2	Calsberg Srbija	23,50%
3	Ostali proizvođači	6,80%
4	Efes Srbija	5,60%
5	Beograd	4,30%
6	Jagodinska pivara	1,50%
7	Valjevska pivara	1,40%
8	Niška pivara	1,00%
9	Vršačka pivara	0,40%
10	Zrenjaninska pivara	0,00%
11	Bečejska pivara	0,00%

Ukoliko za reper snage brenda uzmemo tržišno učešće onda se pokazuje da apatinska pivara nema adekvatnu konkurenciju na domaćem tržištu.

Koliko je snaga brenda moćno oružje u konkurentskoj borbi vidimo iz primera vršačke, bečejske i zrenjaninske pivare koje imaju samo jednu alternativu – da ugase proizvodnju.

Gubitkom svojih tržišnih segmenata pomenute tri pivare nisu interesantne ni za preuzimanje od strane lidera u branši. Njihova sudbina vodi nestanku sa tržišta.



pogledu strukture.

Prilikom ocene proizvodnog potencijala domaćih proizvođača **sokova** u pogledu raspoloživosti i dostupnosti potrebnih sirovina na početku analize branše proizvodnje sokova treba imati u vidu da je domaći sirovinski potencijal nedovoljan i po pitanju količina i u

Naime, količine a samim tim i vrednost potrebnih sirovina za koja se obezbeđuje iz uvoza dva puta je veća od izvezenih količina, pri čemu se razlika usmerava na pokrivanje nedovoljne domaće produkcije.

Poredeći podatke iz perioda I-IX 2008. godine može se izvesti zaključak da je proizvodnja sokova i nektara uvozno zavisna ne samo u pogledu agruma i egzotičnog voća sa čijom proizvodnjom Srbija ne raspolaže već se i značajne količine sirovine čije poreklo je zastupljeno u ratarskim kulturama Srbije obezbeđuju iz uvoza kako bi se obezbedila sirovinska baza za potreban obim proizvodnje.

Tabela 10. Sirovine za skove i nektar

Naziv proizvoda	Izvoz		Prosečna cena	Uvoz		Prosečna cena
	Kol. u kg.	Vr. USD		Kol. u kg.	Vr. USD	
Sok pomorandža koncentrovan, smrznut	486	804	1,65	2.075.666	4.764.711	2,3
Sok pomorandža koncentrovan, ostali	303.613	199.297	0,66	148.089	305.565	2,06
Sok od grejpfruta koncentrovan	0	0	0	52.060	95.333	1,83
Sok od limuna koncentrovan	0	0	0	12.323	37.253	3,02
Sok od ostalih agruma	48.388	29.691	0,61	98.597	312.323	3,17
Sok od ananasa koncentrovan	25.840	15.990	0,62	453.878	762.914	1,68
Sok od paradajza koncentrovan	124.503	109.600	0,88	18.033	15.786	0,88
Sok od grožđa koncentrovan	8.687	16.022	1,84	400.974	888.772	2,22
Sok od jabuke koncentrovan	920.241	2.467.638	2,68	1.044.165	1.895.915	1,82
Sok od kruške koncentrovan	0	0	0	6.855	14.307	2,09
Sok koncentrovan ostali	21	2	0,11	3.199	11.365	3,55
Sok od ostalog voća koncentrovan	1.130.291	5.222.985	4,62	802.365	3.696.972	4,61
Ukupno:	2.562.070	8.062.029	3,15	5.116.204	12.801.216	2,5

Stavljajući u odnos izvezene i uvezene količine sirovina najbolju poziciju drži koncentrovani sok od paradajza pri čemu izvezene količine nadmašuju uvezenu robu za oko 7 puta. Pored navedenog primetna je razlika u cenama i iste skoro po pravilu značajno nadmašuju cene domaćih proizvođača koje se postižu na stranim tržištima.

Ukoliko se uzmu u obzir klimatski i drugi uslovi koji onemogućavaju dovoljnu produkciju južnog voća, u pogledu dostupnosti potrebnih sirovina koje imaju prirodni potencijal u Srbiji a nisu zastupljene u potrebnoj meri, nameće se zaključak da je domaća sirovinska baza nedovoljna da namiri potrebe domaćih proizvođača. Za prethodno navedeno ima prazn razloga od kojih su najvažniji oni koji se odnose na veliku prosečnu starost voćnjaka, niske i nedovoljne mere agrotehničke zaštite, usku profilisanost na manji broj tradicionalnih poljoprivrednih kultura i posed voćnjaka uglavnom u vlasništvu velikih sistema koji se nisu adekvatno prilagodili vlasničkoj transformaciji i novim uslovima poslovanja. U pogledu zasada koji su u vlasništvu individualnih proizvođača, primetan je nizak stepen edukacije i nemogućnost planske proizvodnje i neophodnih ulaganja pre svega usled nemogućnosti velikih sistema koji su uglavnom do nedavno bili u društvenom vlasništvu da proizvedene količine voća otkupe i prerade kako bi ih ponudili stranom tržištu ili prilagodili tehnološki sirovinu potrebama proizvođača sokova i nektara.

Ukoliko u razmatranje uzmemo proizvedene količine sokova kao finalnog proizvoda situacija je drugačija u odnosu na odnos izvoza i uvoza sirovina za proizvodnju istih. Posebno dolazi do izražaja činjenica da je prosečna cena domaćih proizvoda izvezenih u toku 2008. Godine povećana u odnosu na prethodnu za 56% što predstavlja značajan iznos koji je zasigurno uticao na manju količinu izvezene robe u odnosu na 2007. Godinu za skoro 50%. Poredeći

vrstu voćnog soka odnos uvoznih cena i izvoznih je u povoljnijem odnosu u poređenju sa odnosom cena uvoza i izvoza sirovine. Za razliku od izvezenih količina koje su značajno manje u 2008. U odnosu na 2007 godinu uvozne količine beleže konstantu pri čemu je cena ostala na približno istom nivou. Količinski gledano gotovo sve vrste voćnih sokova imaju pozitivan saldo u odnosu na uvoz istih.

Tabela 11. Odnos izvoza i uvoza sokova po vrsti

Naziv proizvoda	Izvoz		Prosečna cena	Uvoz		Prosečna cena
	Kol. u kg.	Vr. USD		Kol. u kg.	Vr. USD	
Sok pomorandža	834.390	853.959	1,02	550.044	466.557	0,85
Sok od grejpfruta	20.818	22.366	1,07	8.928	13.162	1,47
Sok od ostalih agruma	10.248	7.312	0,71	0	0	0
Sok od ananasa	157.630	170.831	1,08	32.764	35.842	1,09
Sok od paradajza	58.974	43.680	0,74	0	0	0
Sok od grožđa	5.090	4.646	0,91	0	0	0
Sok od jabuke	2.417.158	2.021.844	0,84	162.448	198.634	1,22
Sok od kruške	58.441	79.690	1,36	5.776	8.630	1,49
Sok o trešnje i višnje	1.259.566	4.728.736	3,75	23.591	52.698	2,23
Mešavina voćnih skova	4.257.168	4.410.805	1,04	1.009.334	1.693.463	1,68
Sokovi ostalo	370.758	275.707	0,74	46.604	93.928	2,02
Ukupno	9.450.242	12.619.578	1,34	1.839.488	2.562.913	1,39
Ukupno koncentrat i sokovi	12.012.313	20.681.608	1,72	6.955.692	15.364.130	2,21
Ind. 08/07	42%	65%	156%	100%	106%	106%

Poredeći uvoz i izvoz sirovine potrebne za proizvodnju sokova i gotovih proizvoda primetna je obrnuta tendencija. Dok je izvoz sirovine dva puta manji od uvezenih količina, izvoz sokova nadmašuje uvezene količine 5 puta. Prethodno navedeno upućuje na činjenicu da je proizvodnja sokova u Srbiji donekle uvozno zavisna, dok je proizvodnja finalnih proizvoda dovoljna je za pokrivanje domaćih potreba i ima prohodnost na stranim tržištima. Ovakav način svojevrsnog „dodavanja vrednosti“ odnosno dorade sirovina i njihovu finalizaciju u gotov proizvod koji je značajnim delom zastupljen u izvozu pozitivno deluje na trgovinski bilans. Na smanjivanje izvezenih količina sirovina i gotovih proizvoda u 2008. Godini u odnosu na prethodnu uticala su dva faktora. Prvi se odnosi na participaciju sirovina u ukupnoj izvezenoj količini koje negativno utiču na ukupnu količinu usled uvozne zavisnosti Srbije dok se drugi faktor odnosi na cenovnu osetljivost stranih tržišta i negativan odgovor potrošača na tendenciju značajnog povećanja cena.

Tabela 12. Izvoz i uvoz sokova od voća i povrća po državama

Zemlja uvoznica	Procenat učešća	
	Izvoz	Uvoz
DE	20.72%	6.02%
AT	20.30%	10.64%
ME	18.97%	0.27%
RU	13.35%	/
BA	11.94%	0.32%
MK	4.04%	3.14%
SL	2.89%	9.81%
HR	0.23%	1.05%
US	2.01%	0.07%
DK	1.78%	/
AL	0.34%	/
HU	0.26%	3.50%
CH	0.23%	0.16%
IT	0.22%	4.00%
SE	0.19%	/
SK	0.15%	/
FR	0.08%	0.62%
BG	0.07%	/
HK	0.06%	/
CA	0.06%	/
GB	0.03%	0.47%
IQ	0.02%	1.47%
RO	0.02%	/
NL	0.01%	32.50%
IR	0.004%	/
CZ	0.0001%	/
BE	/	8.84%
CN	/	8.57%
IL	/	4.99%
MD	/	2.26%
ES	/	1.44%
PL	/	1.31%
DM	/	0.02%

Kao i u slučaju proizvodnje i realizacije vode, u pogledu prohodnosti sokova proizvedenih u Srbiji, isti najveću prohodnost imaju na stranim tržištima u neposrednom okruženju tj. Na tržištima koja ulaze u grupu tradicionalno najvažnijih spoljnotrgovinskih partnera. Trgovinski bilans pozitivan je u zadovoljavajućem broju slučajeva, dok su dispariteti tj. Prisustvo većeg uvoza od izvoza prisutni najviše kod Slovenije, Hrvatske, Mađarске, Italije, Holandije, Belgije i Kine.

Srbija sa udaljenijih tržišta kupuje uglavnom komponente potrebne za proizvodnju kao što su koncentрати, boje, bonifikatori i arome, dok iz tržišta u okruženju nabavlja uglavnom finalne proizvode većeg strpena završne obrade tj. kvaliteta i poznate marke tj. brendove.

Najveću potražnju za našom robom generišu niže platežno sposobni slojevi

kupaca u zemljama sa većim tehnološkim napretkom i kupci iz bivših jugoslovenskih republika.

Ulaskom Srbije u evropsku uniju za očekivati je da će se pooštriti kontrola i zakonska regulativa koja se odnosi na proizvodnju voćnih sokova a samim tim kvalitet domaćih proizvoda.

Međutim, liberalizacijom tržišta doći će do poštavanja konkurencije što uslovljava domaće proizvođače da u narednom periodu investiraju u implementaciju potrebnih tehnologija i razvoj stabilnih i jakih brendova koji će se uspešno suočiti sa rastućom konkurencijom.

Tabela 13. Izvoz i uvoz sokova od voća i povrća po ukusima

Sokovi po ukusima	Procenat učešća	
	Izvoz	Uvoz
Sokovi ostalo	47.91%	35.77%
Trešnja i višnja	22.86%	0.34%
Jabuka	21.71%	13.63%
Narandža	5.10%	36.04%
Ananas	0.90%	5.20%
Paradajz	0.74%	0.10%
Kruška	0.39%	0.15%
Agrumi	0.18%	2.28%
Grejpfrut	0.11%	0.71%
Grožđe	0.10%	5.78%

U daljoj analizi potencijala proizvodnje sokova poseban značaj imaju preferencije potrošača te se s tim u vezi nameće potreba analize realizovanih količina po glavnim grupama proizvoda.

Tabelarni pregled potvrđuje zaključke prezentovane u prethodnoj analizi usmerenoj na sagledavanje ukupnih

uvezenih i izvezenih količina sirovine potrebne za proizvodnju sokova te je primetna činjenica da uvoz sokova od agruma sa čijom sirovinskom bazom Srbija ne raspolaže nadmašuje izvezene količine proizvoda pomenute vrste. Međutim, prethodna analiza upućuje na alarmantan zaključak koji se materijalizuje u činjenici da je proizvodnja grožđa koja je bila široko zastupljena u Srbiji u prethodnom periodu sada pala na niske grane.

O stanju srpskog vinogorja biće više reči u delu rada koji se odnosi na proizvodnju vina, pri čemu ovom prilikom iznosimo zaključak da se kvalitet i količina sirovinske baze iz godine u godinu smanjuju i da će u narednom periodu proizvodnja sokova biti sve više uvezno zavisna. Korektivna mera u cilju prevazilaženja prethodno navedenog predstavlja plansko i strateško opredeljenje pre svega Države i resornog Ministarstva u cilju kreiranja stimulativnih mera kako bi privatni kapital našao interes i ambijent za širenje i plansko profilisanje ulaganjem u višegodišnje zasade.

U portfoliju proizvođača sokova u Srbiji tradicionalno su prisutni veliki sistemi, međutim spisak proizvođača ni iz daleka nije potpun. Sistemi poput Srbijanke, i Podgorke koji su nekada bili lideri u pomenutoj branši i pored činjenice da se nalaze na samom izvoristu sirovine najbolji su primeri da se u novim uslovima poslovanja za uspeh traži nešto više od dostupnosti potrebnih inputa.

Navedena zakonitost važi i u slučaju tumačenja podataka iz tabelarnog prikaza u nastavku po kome se vidi nemogućnost velikih sistema za održanjem kompletnog asortimana i tržišne pozicije kao što je slučaj sa BIP-om i prisustvo uslovno rečeno „novih igrača“ tj. privatnog kapitala plasiranog u pogone manjeg obima sadržanih u kategoriji „ostali proizvođači“.

Tabela 14. Odnos proizvodnje i realizacije sokova od voća i povrća po proizvođačima u L

Naziv proizvođača	Bistri		Mutni		Kašasti		Ukupno		Procenat od ukupne realizacije
	Proizvodnja	Realizacija	Proizvodnja	Realizacija	Proizvodnja	Realizacija	Proizvodnja	Realizacija	
Bip	0	0	131.268	122.585	0	0	131.268	122.585	0,43%
Fresh Co	1.255.711	1.384.947	3.894.952	3.907.077	1.098.755	1.164.054	6.249.417	6.456.077	22,42%
Knjaz Miloš	0	0	700.997	641.683	0	0	700.997	641.683	2,23%
Fruvita	0	0	290.136	199.836	0	0	290.136	199.836	0,69%
Takovo	0	0	197.112	277.714	535.436	429.423	732.548	707.137	2,46%
Vino Župa	574.182	545.066	111.012	104.122	488.410	474.844	1.173.604	1.124.033	3,90%
Ostali proizvođači	5.403.073	5.412.424	5.054.488	5.063.235	9.103.560	9.065.831	19.561.121	19.541.490	67,87%
Ukupno	7.232.966	7.342.437	10.379.965	10.316.252	11.226.161	11.134.152	28.839.091	28.792.841	100,00%

Najveće pojedinačno učešće u realizaciji drži kompanija „Fresh Co“ sa preko 22% ukupne realizacije, dok u masi najveće procentualno učešće imaju manji proizvođači. Usklađenost proizvodnje i realizacije je evidentna što je uslovljeno pre svega karakteristikama proizvoda tj. Mogućnošću lagerovanja istih. Učešće kašastih i mutnih sokova u realizaciji je dominantnije u poređenju sa bistrim sokovima što pre svega ukazuje na preferencije potrošača. Potvrda prethodno navedenog najočiglednija je u slučaju proizvođača „Fresh Co“ koji je profilisao svoje kapacitete upravo shodno prethodno navedenom.

Tabela 15. Realizacija sokova po vrsti

Vrsta soka po poreklu	Procenat u realizaciji
Sok od kontinentalnog voća	60.30%
Sok od južnog voća	39.41%
Sok od povrća	0.29%

U poređenju sokova po poreklu sirovine apsolutni primat imaju sokovi na bazi voća dok se samo 0,29% realizovanih količina odnosi na sokove na bazi povrća. Ovakav pokazatelj krajnje je negativan i posledica je pre svega navika potrošača koji tek u poslednje vreme praktikuju potrošnju sokova od povrća kao rezultat sve prisutnije edukacije i trenda propagiranja zdravog načina života.

U dalje periodu za očekivati je porast potrošnje sokova na bazi povrća i to pre svega od sirovine organskog porekla. Ovaj tržišni segment popuniće pre svega proizvođači konstituisani na bazi privatnog kapitala i profilisani za proizvodnju manjeg obima.

Tabela 16. Realizacija sokova po gustini

Vrsta soka po gustini	Procenat u realizaciji
Kašasti	38.67%
Mutni	35.83%
Bistri	25.50%

U proceni dalje perspektive profilisanja proizvodnje shodno postojećim afinitetima lokalnog tržišta, za očekivati je održanje strukture realizovanih količina prezentovanih u tabelarnom pregledu i u daljem periodu. Većim učešćem realizacije sokova na bazi povrća od kojih se očekuje povećanje procentualnog učešća, prethodno navedena očekivanja zadržavanja učešća mutnih i kašastih sokova dobijaju na značaju. Posebnu pažnju u daljem periodu proizvođači treba da obrate na procenat i kvalitet suve materije sadržan u sokovima i nektaru i adekvatnu implementaciju savremene tehnologije prilikom filtracije i stabilizacije sokova imajući u vidu potrebu promovisanja domaćeg izvoza i transport prilikom koga se usled promene mikro klime ne

sme desiti promena vizuelnih, upotrebnih, hemijskih i organoleptičkih svojstava isporučene robe što je tehničko tehnološki teže sprovesti u slučaju mutnih i kašastih sokova u odnosu na bistre.

Tabela 17. Realizacija sokova po ukusima

Vrsta soka po ukusu	Procenat u realizaciji
Narandža	23.55%
Jabuka	21.30%
Sokovi od koncentrovanog voća	17.23%
Ostalo južno voće	12.28%
Paradajz	9.28%
Breskva	8.10%
Jagoda	5.88%
Kajsija	2.32%
Sok od povrća	0.07%

Ukusi i navike potrošača profilišu ponudu i asortiman sokova i ukazuju na tendencije koje proizvođači treba da uzmu u obzir u projekcijama daljeg rasta i razvoja. Imajući u vidu procenat od ukupne realizacije još jednom se potvrđuje da će u budućnosti proizvodnja sokova biti sve više zavisna od uvoznih komponenti.

Čitavih 37% realizovanih količina direktno zavisi od uvoza sirovina dok je preostali iznos zavistan delom od količina sirovina koje se obezbeđuju iz uvoza i kojima se kompenzira nedostajuća domaća prirodna baza za potreban obim proizvodnje.

Kreiranje potreba potrošača u budućem periodu biće orjentisano pre svega kroz apel u pogledu važnosti sprovođenja zdravog načina života i organskog porekla namirnica. Treba očekivati da se putem prethodno navedenog utiče na svest pre svega populacije srednjih godina koje će sve veći deo dohotka izdvajati za zdravu i adekvatnu ishranu porodice. Deca i omladina kao dominantna grupa konzumenata predstavljaju pogodan medijum za kontinuirano i adekvatno kreiranje ukusa i očekivanja prilikom izbora proizvoda tako da domaćim proizvođačima predstoje velika investiciona ulaganja u reklamu, ađustiranje pakovanja, inovativna rešenja u pogledu dizajna i ostalih aktivnosti vezanih za repozicioniranje proizvoda koji su već zauzeli tržišno učešće.

Tabela 18. Hronološka realizacija po godinama i proizvođačima

Naziv proizvođača	Realizacija I-IX 2006	Realizacija I-IX 2007	Realizacija IX 2008	Index
Bip	345.612	208.740	122.585	59%
Fresh Co	4.854.393	6.516.320	6.456.077	99%
Knjaz Miloš	948.852	777.127	641.683	83%
Meridijan	159.780	36.984	0	0%
Fruvita	0	0	199.836	0%
Takovo	2.230.075	1.091.260	707.137	65%
Vino Župa	3.267.959	1.496.665	1.124.033	75%
Ostali proizvođači	18.238.065	20.832.194	19.541.490	94%
Ukupno	30.044.736	30.959.290	28.792.841	93%

U pogledu analize najvećih domaćih proizvođača primetna je tendencija nestanka do nedavno lidera u pomenutoj branši (Srbijanka, Podgorka, Meridijan...), progresivnog opadanja tržišnog učešća još uvek prisutnih kompanija koje duži niz godina posluju u proizvodnji sokova čija poslovna orijentacija nije isključivo proizvodnja ove vrste proizvoda

(BIP, Knjaz Miloš, Takovo), dok je povećanje tržišnog učešća i popunjavanje slobodnog dela tržišta na osnovu kontrakcije postojećih igrača adekvatno iskorišćeno od strane pre svega specijalista u ovoj oblasti kojima proizvodnja sokova predstavlja osnovnu delatnost (Fresh Co), novih kompanija u branši (Fruvita) i većeg broja manjih proizvođača sa adekvatnom i inovativnom ponudom svrstanih u grupu „Ostali“. Poslednje pomenuti participiraju sa oko 60% u ukupnoj realizaciji pomenute vrste proizvoda.

Gledano pojedinačno po proizvođačima, učešće u ukupnoj realizaciji domaćih proizvođača se iz godine u godinu polako se smanjuje odnosno prisutan je trend teškog održavanja performansi iz ranijih godina i to kod najuspešnijih u branši.

S tim u vezi, prosečan nivo realizacije u 2008. godini u poređenju sa dve prethodne godine ni kod jednog proizvođača nije na prethodno ostvarenom nivou. Prethodno navedeno upućuje na zaključak da je konkurencija u ovoj branši sve veća i daje konstantno rastući trend od 2001. do 2008. godine u poslednjoj godini prekinut.

Tabela 19. Realizacija sokova po godinama

Godina	Realizacija
I-IX 2001	5.477.001
I-IX 2002	10.845.666
I-IX 2003	11.069.788
I-IX 2004	16.275.555
I-IX 2005	15.082.877
I-IX 2006	30.044.732
I-IX 2007	30.959.290
I-IX 2008	28.792.841

Najveći skok realizacije desio se između 2001. i 2002. godine i 2005. i 2006. godine. Navedeni porast realizacije nemože se pripisati tražnji u smislu povećanog targetiranog tržišnog segmenta već adekvatno profilisanoj ponudi proizvođača koji su inovativnim rešenjima i adekvatnim marketinškim aktivnostima povećali svoje tržišno učešće u odnosu na domaće i strane konkurente.

Već u 2008. godini primetno je svojevrsno opuštanje lidera u branši i orijentacija pre svega na održanje postojećih stečenih tržišnih pozicija što nije ostalo ne zapaženo stranim proizvođačima koji su inovativnijim rešenjima i bolje prilagođenom ponudom preuzeli deo tržišnog segmenta koji ima konstantan rast proporcionalan natalitetu i brojnosti targetirane grupe.

Krajem 2009. godine sprovedena je analiza 55 uzoraka osam najvećih proizvođača u Srbiji koja je pokazala da trećina ispitanih uzoraka ne odgovara pravilnicima o kvalitetu. Inicijativu je pokrenulo društvo za zaštitu potrošača Vojvodine koje je u saradnji sa Institutom za prehrambenu tehnologiju iz Novog sada pokrenulo projekat uzorkovanja i uporednog ispitivanja kvaliteta najzastupljenijih voćnih sokova i nektara u Srbiji za čije sprovođenje je angažovana SP laboratorija iz Bečeja.

Prilikom ispitivanja izvršeno je utvrđivanje formolnog broja⁸⁶, količine kalijuma⁸⁷ i prisustva kvasca i plesni u 0,1ml soka. Podaci dobijeni na osnovu ovako sprovedenog istraživanja

⁸⁶ Formolni broj je parameter kojim se kvantitativno određuju I izražavaju tzv. Ostaci amniokiselinskih I karbonilnih grupa u proizvodu a koji prirodno potiču iz sirovine odnosno voća I povrća

⁸⁷ Kalijum je esencijalni mineral koji prirodno potiče iz voća I povrća te se njegova količina u proizvodu poredi sa literaturnim I empirijskim podacima za svaku vrstu voća I povrća.

svođeni su na sadržaj voća po Pravilniku o kvalitetu voćnih sokova, koncentrisanih voćnih sokova, voćnih nektara, voćnih sokova u prahu i srodnih proizvoda⁸⁸, odnosno deklarisanom sadržaju voća od strane proizvođača i upoređivani sa vrednostima datim u „Code of Practice for the Evaluation of Fruit and Vegetable Juice, A.I.J.N. of European Union“.

Na osnovu poražavajućih rezultata analize može se zaključiti da proizvođači koriste neznanje potrošača u smislu pravljenja jasne razlike između voćnog soka i nektara koja direktno zavisi od koncentracije i sadržine voća u proizvodu. Pored neznanja potrošača u velikoj meri se koriste i zloupotrebljava neažurnost države u smislu promene zastarelih pravilnika i nedostatak pravovremene i kontinuirane kontrole.

Posebno treba imati u vidu da su potrošači često predmet obmane u smislu privlačenja tražnje na osnovu isticanja slika voća na ambalaži za šta ne postoje uslovi ukoliko proizvodi nisu na bazi prirodnog porekla.

Rezultati ovog ispitivanja pokazali su da među proizvodima kompanija „Rauh Srbija“, „Freš end ko“ i „Zdravo organik“ nema neispravnih uzoraka, dok nijedan, od sedam ispitanih, kompanije „Vino Župa“ nije zadovoljio kriterijume kvaliteta, kao ni polovina sokova „Takovo“.

Prema podacima SP laboratorije, najkvalitetniji su voćni sokovi od ananasa, crne ribizle i šargarepe, dok Pravilnik o kvalitetu najčešće ne zadovoljavaju oni od breskve, crnog grožđa i jabuke.

Ako u jednom napitku ima 20 odsto voćnog soka, to ne znači da je on manje zdrav, već samo da ne bi trebalo da bude okarakterisan kao nektar, već kao osvežavajući napitak sa voćnim sokom, a kao takav na kutiji ne bi smeo da ima sliku voća. Nektar je samo onaj sok koji u sebi sadrži više od 35 odsto soka dobijenog iz voća.

U slučaju **voćnih nektara** i proizvodnje istog u Srbiji situacija je donekle različita u odnosu na podatke prezentovane u analizi sokova

Tabela 20. Odnos realizacije i proizvodnje voćnog nektara i nektara od povrća u L

Naziv proizvođača	Bistri		Mutni		Kašasti		Ukupno		Procenat od ukupne realizacije
	Proizvodnja	Realizacija	Proizvodnja	Realizacija	Proizvodnja	Realizacija	Proizvodnja	Realizacija	
Bip	62.508	76.332	70.980	65.345	93.300	99.888	226.788	241.565	0,15%
Fresh Co	1.960.431	1.969.697	2.595.358	2.252.013	2.354.437	2.868.682	6.910.225	7.090.391	4,44%
Knjaz Miloš	4.469.796	4.227.284	2.671.614	2.505.515	1.327.041	1.244.324	8.468.451	7.977.123	4,99%
Fruvita	5.594.075	5.284.841	531.708	410.508	6.221.114	5.711.457	12.346.897	11.406.806	7,14%
Takovo	2.188.152	2.324.866	912.028	786.546	4.272.362	4.469.275	7.372.542	7.580.687	4,78%
Vino Župa	16.343.169	15.179.836	11.821.155	12.082.703	9.574.709	10.345.966	37.739.032	37.608.505	23,53%
Ostali proizvođači	21.886.000	23.232.852	28.642.099	28.691.667	36.459.216	35.994.563	86.987.315	87.919.082	55,01%
Ukupno	52.504.131	52.295.708	47.244.942	46.794.297	60.302.179	60.734.155	160.051.250	159.824.159	100,04%

Najupečatljivija razlika kod proizvodnje nektara u odnosu na proizvodnju sokova ogleda se u tome što su proizvedene količine nektara skoro 6 puta veće u odnosu na proizvedene količine sokova u posmatranom periodu.

⁸⁸ Sl. List SRJ br. 33/95, I Sl. List SCG br. 56/2003 I 4/2004.

Druga bitna razlika odnosi se na činjenicu da svi analizirani potrošači imaju zastupljene značajne količine bistrih, mutnih i gustih voćnih nektara u svom proizvodnom portfoliju za razliku kod proizvodnje sokova u kojoj je prisutna tendencija napuštanja proizvodnje neke od pomenutih kategorija.

Treća razlika odnosi se na značajnija odstupanja proizvedenih količina u odnosu na realizovane u slučaju nektara dok je analiza proizvodnje i realizacije sokova pokazala da su proizvedene i realizovane količine gotovo identične.

Alarmantan podatak koji unosi sumnju predstavlja činjenica da je realizacija voćnih nektara po pravilu veća od proizvedenih količina u posmatranom periodu posebno imajući u vidu rok trejanja proizvoda.

Tabela 21. Ukupna realizacija voćnog nektara po vrsti

Vrsta nektara po poreklu	Procenat u realizaciji
Nektar od kontinentalnog voća	79.27%
Nektar od južnog voća	20.73%
Nektar od povrća	0.00%

Poredeći realizaciju voćnog soka i nektara po vrsti primetna je veća participacija nektara od kontinentalnog voća u odnosu na procenat učešća voćnih sokova u ukupnoj realizaciji istih i to pre svega na uštrb procentualnog učešća nektara od južnog voća čiji je procenat participacije manji

nego u slučaju voćnih sokova.

Ionako malo učešće sokova od povrća koje iznosi 0,29% ukupne realizacije voćnih sokova u slučaju nektara od povrća kreće se u nivou statističke greške.

Tabela 22. Realizacija nektara po gustini

Vrsta nektara po gustini	Procenat u realizaciji
Kašasti	38.00%
Mutni	29.28%
Bistri	32.72%

U pogledu realizacije nektara po gustini i poređenja sa realizacijom sokova primetno je konstantno učešće obe grupe proizvoda koje se kreće oko 38% u slučaju kašastih proizvoda.

U slučaju nektara primetno je povećanje učešća bistrih u odnosu na mutne u poređenju sa realizacijom sokova koja ima obrnuto procentualno učešće.

Tabela 23. Realizacija nektara po ukusima

Vrsta nektara po ukusu	Procenat u realizaciji
Narandža	14.90%
Jabuka	21.08%
Nektar od koncentrovanog voća	24.32%
Ostalo južno voće	8.72%
Borovnica	5.21%
Breskva	11.63%
Jagoda	2.78%
Kajsija	4.00%
Višnja	2.97%
Kruška	4.36%
Dunja	0.05%

U poređenju sa realizacijom voćnih sokova u slučaju nektara prisutan je širi asortiman osnovnih grupa proizvoda razvrstanih po ukusima.

Zastupljenost šireg asortimana upućuje na zaključak da je proizvodnja nektara u fokusu domaćih proizvođača i ukazuje na činjenicu da u budućem periodu treba očekivati dalje širenje palete proizvoda.

Zastupljenost šireg asortimana u slučaju proizvodnje voćnih nektara ukazuje na prisutnu potrebu potrošača ka konzumaciji prirodnih napitaka i njihova očekivanja u vezi sa prethodnim.

Trenutno, imajući u vidu rezultate navedenih istraživanja kvaliteta proizvoda, proizvođači ne odgovaraju potrebnim nivoom kvaliteta na potrebe potrošača. U očekivanju rastuće konkurencije koja dolazi kao logična posledica liberalizacije i otvaranja tržišta, domaći proizvođači ukoliko ne budu usvojili politiku kvaliteta kao okosnicu budućeg razvoja i održanja i proširivanja tržišnog učešća izgubiće stečene pozicije.

Tabela 24. Hronološka realizacija po godinama i proizvođačima

Naziv proizvođača	Realizacija I-X 2006	Realizacija I-X 2007	Realizacija I-X 2008	Index
Bip	1,065,224	499,019	241,565	48%
Fresh Co	4,473,708	5,399,052	7,090,391	131%
Knjaz Miloš	6,020,206	9,395,991	7,977,123	85%
Meridijan	654,802	214,800	0	0%
Navip	13,900	0	0	0%
Fruvita	0	0	11,406,806	0%
Takovo	5,651,966	9,998,425	7,580,687	76%
Vino Župa	20,664,588	44,798,718	37,608,505	84%
Ostali proizvođači	61,057,870	71,781,705	87,919,082	122%
Ukupno	99,602,264	142,087,710	159,824,159	112%

Poredeći hronološku realizaciju nektara sa realizacijom voćnih sokova po godinama, primetna je povoljnija tendencija u slučaju nektara čija realizacija beleži konstantan i blagi rast iz

godine u godinu.

Najveće povećanje realizacije nektara zabeležili su manji proizvođači svrstani u kategoriju „Ostali“ i kompanija „Fresh Co“ koja se nalazi u vlasništvu Coca Cola sistema. S tim u vezi, evidentan je pozitivan odgovor potrošača na kvalitet proizvoda i dosledno sprovođenje politike kvaliteta uopšte.

U ovom slučaju nedvosmisleno se pokazuje da važi činjenica da domaći proizvođači Brend doživljavaju kao garant kvaliteta kao i to da doslednost u konzumaciji zamenjuju proizvodima plasiranim uz agresivnu i dobro osmišljenu marketing kampanju. Upravo je prethodno navedeno prisutno kod dobro poznatih proizvođača koji su dugo prisutni na tržištu kao što su

BIP, Knjaz Miloš i Takovo, koji imaju gotovo iste oscilacije realizovanih količina i teškom mukom zadržavaju zauzete tržišne pozicije.

Tabela 25. Realizacija nektara po godinama

Godina	Realizacija
I-IX 2001	15,788,235
I-IX 2002	17,303,585
I-IX 2003	23,723,975
I-IX 2004	30,923,655
I-IX 2005	52,430,169
I-IX 2006	99,606,264
I-IX 2007	142,087,710
I-IX 2008	159,824,159

Gledano na nivou branše, realizacija nektara u dužem vremenskom periodu ima tendenciju konstantnog povećanja, što je slučaj i sa realizacijom sokova, s tom razlikom što je kod realizacije nektara prisutno samo jedno drastično povećanje i to između 2005. i 2006. godine, dok se realizacija sokova u posmatranom periodu značajnije povećala dva puta i to u periodu 2001.-2002. i 2005.-2006. godina.

S tim u vezi ne čudi činjenica što je u 2008. godini zabeležen pad realizacije sokova u odnosu na prethodnu godinu dok je u slučaju realizacije nektara nastavljena rastuća tendencija. Strateška opredeljenost proizvođača ka razvijanju segmenta proizvodnje nektara potvrđena je činjenicom da je realizacija istih ostvarila pozitivnu i konstantnu rastuću tendenciju, da je proizvodni portfolijo širi u slučaju proizvodnje nektara u odnosu na proizvodnju sokova kao i činjenicom da se povećava realizacija nektara na uštrb kontrakcije realizacije sokova. U daljem periodu treba očekivati nastavak prethodno navedene tendencije.

U cilju sticanja sveobuhvatnog uvida u stanje branše proizvodnje sokova i nektara, nakon njihove pojedinačne i uporedne analize predočene u prethodnom delu rada, u nastavku će biti analizirane performanse ukupnog segmenta proizvodnje i realizacije voćnih sokova i nektara pri čemu će se po prethodno usvojenoj metodologiji sagledati ukupne količine oba proizvoda.

Tabela 26. Ukupna realizacija voćnih sokova i nektara po godinama i proizvođačima

Naziv proizvođača	Realizacija I-IX 2006	Realizacija I-IX 2007	Realizacija I-IX 2008	Index	Procenat u realizaciji
Bip	1,410,836	707,759	364,150	51.45%	0.19%
Fresh Co	9,328,101	11,915,372	13,546,468	113.69%	7.18%
Knjaz Miloš	6,969,058	10,173,118	8,618,806	84.72%	4.57%
Meridijan	814,582	251,784	0	0.00%	0.00%
Navip	13,900	0	0	0.00%	0.00%
Fruvita	0	0	11,606,642	6.15%	6.15%
Takovo	7,882,041	11,089,685	8,287,824	74.73%	4.39%
Vino Župa	23,932,547	46,295,383	38,732,537	83.66%	20.54%
Ostali proizvođači	79,295,935	92,613,899	107,460,573	116.03%	56.97%
Ukupno	129,647,000	173,047,000	188,617,000	108.99%	99.99%

Ukupna realizacija sokova i nektara beleži tendenciju povećanja iz godine u godinu i to pre svega na osnovu konstantnog povećanja nektara koje je kompenziralo

oscilacije u realizaciji sokova.

Najveće učešće u realizaciji imaju proizvođači koji spadaju u kategoriju ostali, od oko 57%, koju čini veći broj manjih proizvođača adekvatno tržišno orjentisanih i profilisanih u cilju zadovoljavanja potreba potrošača sa što većim kvalitetom i adekvatnom ponudom.

Drugi po zastupljenosti proizvođač je VINO ŽUPA koja je neslavno okarakterisana prilikom analize uzoraka koja je imala za cilj spoznaju usaglašenosti proizvoda sa usvojenim zakonskim normativima. Suštinski koncept VINO ŽUPE predstavljaju ekonomična pakovanja, usmerena pre svega na porodičnu konzumaciju, niska politika cena i širina proizvodnog asortimana. Prethodno navedeno ukazuje na cenovnu osetljivost domaćih proizvođača direktno povezanu sa platežnom sposobnošću.

U slučaju proizvođača sa dugom tradicijom za očekivati je nestanak BIP-a sa scene i održavanje učešća KNJAZ MILOŠA I TAKOVA na oko 4%. Kod novih igrača FRUVITE I FRESH I CO za očekivati je da povećaju svoje tržišno učešće u narednom periodu i to pre svega na račun postojećih proizvođača.

Tabela 27. Ukupna realizacija voćnih sokova i nektara

Realizacija sokova / nektara	Procenat
Ukupna realizacija sokova	15%
Ukupna realizacija nektara	85%

Odnos realizacije sokova i nektara kako je i ranije konstatovano pokazuje dominantno učešće nektara u ukupnim realizovanim količinama pomenutih vrsta proizvoda. U daljem periodu treba očekivati porast učešća nektara za dodatnih 5% na račun sokova i održavanje tako uspostavljenih pariteta u srednjem roku.

Tabela 28. Realizovane količine po poreklu proizvođača

Proizvođač	Procenat
Domaći	99%
Strani	1%

U pogledu strukture realizovanih količina očigledan je dominacija domaćih proizvođača u odnosu na strane, međutim treba imati u vidu da je promenom vlasničke strukture došlo do preuzimanja domaćih kompanija od strane kompanija u stranom vlasništvu, tako da kriterijum domicilnosti i lokacijske raspoređenosti treba dopuniti činjenicom da su domaća pravna lica faktički u sistemu internacionalnih kompanija kao što je slučaj sa kompanijom FRESH CO koja posluje u sastavu COCA COLA odnosno HELENIC GRUPE.

Privatni kapital domaćih rezidenata plasiran je u kompanije tipa VINO ŽUPA, TAKOVO I FRUVITA, kao i u veći broj manjih proizvođača svrstanih u grupu „ostali“.

Očigledno prisustvo stranog kapitala najočiglednije je u slučaju trećeg segmenta proizvodnje bezalkoholnih pića kao što su **obijena bezalkoholna pića** (u daljem tekstu OBP).

Tabela 29. OBP u 000L

Proizvođač	Staklena ambalaža				Pet ambalaža						Brik ambalaža		Konzerva		Dgipak	pos mix	Ukupno L
	0,2	0,25	0,33	1	0,33	0,5	1	1,5	2	2,5	1	1,5	0,33	0,25	0,2	1	
A&P	0	5.839	0	736	0	7.151	0	1.920	1.722	22.557	0	0	10.391	3.560	0	0	53.876
Apatinska pivara	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
BIP	0	1.667	0	0	0	0	2.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3.667
Fresh & Co	60	0	0	0	0	2.411	1.409	3.030	0	0	423	0	0	0	0	0	7.333
Heba	0	0	0	55	0	430	433	0	0	0	0	0	0	0	0	0	918
Coca Cola HBC	0	81.337	0	0	0	39.616	8.609	69.862	0	0	0	0	31.182	0	0	366	230.972
Jagodinska pivara	0	0	0	0	0	0	337	0	0	0	0	0	0	28.948	0	0	29.285
Knjaz Miloš	75	0	0	854	0	2.116	2.130	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5.175
Pivara Valjevo	0	0	0	0	0	0	44	0	0	0	0	0	0	0	0	0	44
Fruvita	0	0	0	0	0	10.018	13.529	0	0	0	0	0	0	0	0	0	23.547
Niška pivara	0	0	0	0	0	0	0	160	0	0	0	0	0	0	0	0	160
Takovo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sinalko	0	882	0	0	3.439	327	335	9.832	0	0	0	0	0	227	0	0	15.042
Voda Vrnjci	0	0	0	0	0	2.575	1.533	5.957	0	0	0	0	0	0	0	0	10.065
Vršbačka pivara	0	0	0	0	0	0	529	0	0	0	0	0	0	0	0	0	529
Ostali proizvođači	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	70.441
Ukupno	135	89.725	0	1.645	3.439	64.644	30.888	90.761	1.722	22.557	423	0	41.573	32.735	0	366	459.536

Tabela 30. Realizacija OBP za period I-IX 2008. godine

Vrsta OBP po ukusu	Procenat u realizaciji
Coca Cola	32.73%
Ostala OBP sa ukusom	14.42%
OBP sa voćnim sokom	12.00%
Pepsi Cola	11.27%
OBP sa ukusom narandže	8.83%
Niskoenergetski napitci	6.83%
Bitter	3.77%
OBP sa ukusom limuna	2.96%
Sinalko Cola	2.74%
Energetski napitci	2.09%
Ostale Cole	1.34%
Tonik	0.83%
Ledeni čaj	0.08%
OBP od žitarica	0.08%
OBP sa dodatkom vitamina	0.02%

U realizaciji obojenih alkoholnih pića dominantno tržišno učešće drži Coca-Cola sa više od 32,7% što u poređenju sa direktnim konkurentom Pepsi-Colom ukazuje na činjenicu da je domaće tržište vernije prvo pomenutom brendu.

Za razliku od situacije na našem tržištu u ostalim zemljama u okruženju i u svetu u opšte, razlika u realizaciji ova dva direktna konkurenta je višestruko manja dok se u većem broju država Pepsi-Cola uspešnije pozicionirala od Coca –Cole isključivo usled agresivnijeg nastupa.

Zanimljivo je i relativno nisko učešće niskoenergetskih napitaka koji su višestruko bolje prihvaćeni u zemljama okruženja. Prethodno navedeno ukazuje na činjenicu da domaći konzumenti obojenih bezalkoholnih

pića mnogo manji značaj pridaju zdravstvenom aspektu konzumacije i isti podređuju užitku prilikom korišćenja omiljenog pića. Potvrda tome vidi se i iz činjenice da je učešće tonika zanemarljivo pri čemu treba imati u vidu da je jedan od osnovnih sastojaka pomenutog pića kinin – materija koja pozitivno utiče na čovekovo zdravlje i koja svoju širu primenu ima u farmaceutskoj industriji posebno u lečenju i prevenciji malarije. Tonik je ujedno i jedino

garirano bezalkoholno piće koje može da se pohvali „blagoslovom“ engleske kraljevske krune i adekvatnim znakom koji zauzima bitno mesto u vizuelnom identitetu proizvoda.

Tabela 31. Realizacija OBP po kategorijama za period I-IX 2008. Godine

Vrsta OBP	Procenat u realizaciji
OBP sa ukusom	79.00%
OBP sa voćnim sokom	12.00%
Niskoenergetski napitci	6.83%
Energetski napitci	2.09%
OBP od žitarica	0.07%

Da obojena bezalkoholna pića služe pre svega osveženju tj. ličnom užitku pokazuje i dominantno učešće istih u smislu prethodno navedene kategorizacije.

Omiljeni ukus predstavlja osnovni kriterijum izbora i faktor doslednosti u konzumaciji dok sve ostale navedene kategorije imaju daleko manji značaj.

Dobro razhlađena, slatka, uglavnom gazirana bezalkoholna pića široke palete ukusa dobro su prihvaćena od strane domaćih proizvođača i to pre svega mlađe starosne dobi.

Dobra marketinška aktivnost proizvođača koja je usmerena pre svega na promociju određenog životnog stila ili pripadnosti grupi imaju najveći značaj u postizanju ovako širokog tržišnog učešća.

Sve ostale kategorije koje su u zdravstvenom smislu mnogo prikladnije za konzumaciju imaju daleko manje uspeha na tržištu te je za očekivati da se u narednom periodu, u kome bi zdrav život trebao da dobije na značaju, i njihovo učešće poveća.

Tabela 32. Odnos realizacije gaziranih i negaziranih OBP

Vrsta OBP	Procenat u realizaciji
Gazirano	90.29%
Negazirano	9.71%

U skladu sa prethodnom analizom i ova pokazuje dominantno učešće gaziranih pića u odnosu na negazirana čime su još jednom potvrđene ocene da je u fokusu grupe potrošača lični užitek dominantniji faktor opredeljenja u pogledu konzumacije u odnosu na zdravstveni aspekt.

Kako su domaći proizvođači odgovorili na preferencije potrošača najbolje ilustruje sledeća tabela u kojoj se lako mogu utvrditi odnosi u poslovnom portfoliju i učešća navedenih kategorija proizvoda u proizvodnom asortimanu.

Tabela 33. Gazirana i negazirana OBP po proizvođačima

Proizvođač	Gazirano	Negazirano	Ukupno
A&P	72,806	0	72,806
BIP	939	2,479	3,418
Fresh&Co	0	16,165	16,165
Heba	920	0	920
Coca Cola	219,483	0	219,483
Jagodinska pivara	424	81	505
Knjaz Miloš	12,013	347	12,360
Pivara Valjevo	44	0	44
Fruvita	0	25,302	25,302
Niška pivara	320	0	320
Sinalko Srbija	21,744	0	21,744
Voda Vrnjci	15,383	118	15,501
Vršačka pivara	413	116	529
Ostali proizvođači	70,441	0	70,441
Ukupno	414,930	44,608	459,538

Analiza proizvodnih portfojila proizvođača u svemu potvrđuje sve gore navedene zaključke.

Učešće gaziranih pića u ukupnim proizvedenim količinama iznosi preko 90% dok je Coca-Cola shodno najvećoj zabeleženoj realizaciji prirodno i najveći

proizvođač koji se nije bez osnova specijalizovao isključivo za proizvodnju gaziranih pića.

Ova svetski priznata i globalna kompanija iako ima najviše šanse za uspeh u plasiranju drugačijeg proizvoda pod svojim brendom ipak se nije odlučila na takav korak.

Tabela 34. Hronološka realizacija po godinama i proizvođačima

Naziv proizvođača	Realizacija I-IX 2006	Realizacija I-IX 2007	Realizacija I-IX 2008	Index
A&P	58,126	62,056	72,806	117.32%
Apatinska pivara	4,633	1,681	0	0.00%
BIP	7,836	5,391	3,417	63.39%
Fresh&Co	106	9,173	16,165	176.22%
Heba	2,490	1,316	920	69.88%
Coca Cola HBC	161,291	208,825	219,483	105.10%
Jagodinska pivara	528	647	505	78.07%
Knjaz Miloš	11,059	12,560	12,360	98.41%
Pivara Valjevo	168	54	44	81.67%
Fruvita	0	0	25,302	0.00%
Niška pivara	1,547	1,111	320	28.82%
Takovija	287	1,747	0	0.00%
Sinalko Srbija	21,337	37,539	21,744	57.92%
Voda Vrnjci	11,062	16,115	15,500	96.19%
Vršačka pivara	798	1,449	529	36.49%
Ostali proizvođači	142,419	102,625	70,441	68.64%
Ukupno	423,687	462,289	459,536	99.40%

Imajući u vidu realizaciju po godinama lako je utvrditi određene zakonitosti: najuspešniji povećavaju prodaju po godinama (A&P, Fresh&Co, Coca-Cola,), preduzeća koja su dugo prisutna na tržištu i imaju određeni renome zadržavaju svoje tržišno učešće (Knjaz Miloš, Sinalko, Vršačka pivara),

kompanije koje imaju sistemske i nasleđene probleme gube tržišnu poziciju (BIP, Pivara Valjevo, Takovija), neki izlaze iz proizvodnje obojenih bezalkoholnih pića i idu putem specijalizacije (Apatinska pivara), dok neki svoju budućnost tek počinju da grade (Fruvita).

Tabela 35. Realizacija OBP po godinama

Godina	Realizacija
I-IX 2001	192,024
I-IX 2002	235,103
I-IX 2003	262,048
I-IX 2004	267,729
I-IX 2005	271,227
I-IX 2006	423,687
I-IX 2007	462,289
I-IX 2008	459,536

Gledano po godinama može se zaključiti da realizacija obojenih alkoholnih pića beleži konstantan rast pri čemu je trend rasta bio najznačajniji u periodu 2005/2006. godina kada je iznosio skoro 100%.

U daljem periodu treba očekivati zadržavanje stečenih tržišnih pozicija i tržišnog učešća segmenta obojenih bezalkoholnih pića uz povećavanje udela specijalizovanih kompanija koje su ujedno lideri u branši na uštrb ostalih proizvođača istoimenih proizvoda čije performanse nisu na nivou liderskih.

Tabela 36. Realizovane količine po poreklu proizvođača

Proizvođač	Procenat
Domaći	98.70%
Strani	1.30%

Bitno je napomenuti da je učešće domicilnih proizvođača u ukupnoj realizaciji OBP skoro 100% što bitno opredeljuje mogućnosti konkurisanja na domaćem tržištu od strene novih igrača. U narednom periodu treba očekivati zadržavanje prisutnosti domaćih proizvođača na približno istom nivou.

Tabela 37. Ukupna realizacija OBP

Naziv proizvođača	% realiz.
Coca Cola HBC	47.76%
A&P	15,84%
Ostali proizvođači	15,33%
Fruvita	5.51%
Sinalko Srbija	4.73%
Voda Vrnjci	3,37%
Knjaz Miloš	2,69%
BIP	0.74%
Heba	0.20%
Vršačka pivara	0.12%
Jagodinska pivara	0.11%
Niška pivara	0.07%
Pivara Valjevo	0.01%

Coca-Cola pokriva gotovo polovinu tržišta OBP u Srbiji dok se kompanija A&P nalazi na drugom mestu po učešću ali sa daleko nižim procentom od nepunih 16%. Za njima slede ostali manji proizvođači svrstani u grupu ostalih dok je novi igrač u branši zauzeo zadovoljavajućih početnih 5,5%.

Učešće kompanije sa izuzetnim renomeom Knjaz Miloš od 2,6% više govori o činjenici da OBP nije u fokusu interesovanja i tržišnih očekivanja kompanije nego o nespremnosti iste da ponudi adekvatan proizvod.

Primer učešća pivara koji je na nivou statističke greške samo pokazuje da specijalizacija i ultimativna tržišna orijentacija konačno imaju dominantniju ulogu od profilisanja sveobuhvatnog asortimana proizvoda u cilju kreiranja što šire palete.

8.3. Vina



Srbija generalno ima dugu tradiciju u proizvodnji vina i alkoholnih pića. Ovu branšu odlikuju inicijalno profilisani veliki sistemi poput VINO Župe, Rubina, Prokupca, Navipa i ostalih koji su svojim kapacitetima pojedinačno mogli da zadovolje potrebe bivšeg jedinstvenog jugoslovenskog tržišta. Danas, kada je specijalizacija osnova da se profilišu kapaciteti shodno zadovoljavanju ciljanog tržišta na najbolji mogući način, navedene kompanije imaju

ultimativnu potrebu da profilišu svoje poslovanje i povećaju konkurentsku prednost u onim segmentima u kojima mogu ostvariti najbolje rezultate poslovanja.

U nastavku, branša proizvodnje vina i alkoholnih pića biće detaljno analizirana u cilju utvrđivanja ostvarenja i prisutnih zakonitosti.

Tabela 38. Izvoz i uvoz vina za period I-IX 2008. Godine

Naziv proizvoda	Izvoz		Prosečna cena	Uvoz		Prosečna cena
	Kol. Kg	Vr. U USD		Kol. Kg	Vr. U USD	
Šampanjac sa sadržajem alkohola 8,5% i više	19.530	60.333	3,09	19.302	487.029	25,23
Vina penušava, sadržina alkohola 8,5% i više, ostalo	567.064	827.910	1,46	358.196	540.957	1,51
Kvalitetna vina, bela, alkohol do 13%, do 2L, ostala	4.735.690	7.700.506	1,63	7.519.008	18.277.006	2,43
Vina kvalitetna, od 13 - 15% vol.	12.075	69.359	5,74	149.377	1.176.904	7,88
Vina ostala	14.521	37.033	2,55	4.182.985	3.152.728	0,75
Vina, alkohol 18% - 22%, ostalo	118.947	92.031	0,77	346.428	324.916	0,94
Vina kvalitetna, bela, alkohol do 13%, neflaširana	96.289	91.601	0,95	4.162.108	2.874.245	0,69
Šira, ostala, koncentrisana	432	1.985	4,59	116.051	221.667	1,91
Vermut i sl. vina u sudovima do 2L, do 18% alkohola	620	1.909	3,08	110.168	244.097	2,22
UKUPNO	5.565.168	8.882.667	1,60	16.963.623	27.299.549	1,61
Vino ukupno Index 08/07	107,78%	139,41%	129,35%	83,96%	120,62%	143,67%

U pogledu odnosa izvoza i uvoza vina i komplementarnih proizvoda (šira, vermut itd.) primetna je zakonitost većeg uvoza od izvoza i u naturalnom i u vrednosnom smislu od oko 100% u korist uvoza. Najveći odnos uvoza u korist izvoza prisutan je kod kvalitetnih vina 149t u odnosu na izvezenih 12t, ostalih vina 4.182t u odnosu na izvezenih 14,5t, vina kvalitetnih belih 4.162t u odnosu na izvezenih 96t.

Tabela 39. Struktura izvoza i uvoza vina za posmatrani period po vrsti proizvoda

Od ukupno proizvedenih količina izvozi kvalitetnih belih vina i to regiona Vojvodine i Centralne najbolje uspeva. Iz pregleda se se veći deo potreba domaćeg zadovoljava domaćom dok se samo u slučaju kvalitetnih

Zemlja	Izvoz	Uvoz
BA	57,03%	3,92%
ME	21,23%	28,72%
RU	7,70%	0,00%
HR	4,02%	1,71%
MK	2,13%	50,79%
DE	1,71%	0,97%
CA	1,47%	0,00%
US	0,90%	0,00%
CH	0,84%	0,01%
EE	0,49%	0,00%
SL	0,43%	1,43%
AL	0,24%	0,00%
BE	0,23%	0,00%
AT	0,22%	0,08%
AU	0,17%	0,00%
CZ	0,11%	0,02%
ZM	0,10%	0,00%
KR	0,04%	0,00%
GB	0,01%	0,35%
JP	0,002%	0,000%
UZ	0,001%	0,000%
IT	0,00%	4,62%
FR	0,00%	4,32%
ES	0,00%	0,81%
CL	0,00%	0,72%
PT	0,00%	0,47%
HU	0,00%	0,34%
AR	0,00%	0,30%
MD	0,00%	0,16%
RO	0,00%	0,01%

Naziv proizvoda	Izvoz	Uvoz
Šampanjac sa sadržajem alkohola 8,5% i više	0,68%	1,55%
Vina penušava, sadržina alkohola 8,5% i više, ostalo	9,32%	3,56%
Kvalitetna vina, bela, alkohol do 13%, do 2L, ostala	86,69%	20,63%
Vina kvalitetna, od 13 - 15% vol.	0,78%	4,00%
Vina ostala	0,42%	12,00%
Vina, alkohol 18% - 22%, ostalo	1,04%	1,00%
Vina kvalitetna, bela, alkohol do 13%, neflaširana	1,03%	11,00%
Šira, ostala, koncentrisana	0,02%	1,00%
Vermut i sl. vina u sudovima do 2L, do 18% alkohola	0,02%	1,00%

vina najviše se pre svega iz Srbije gde isto može videti da tržišta proizvodnjom belih vina nedostajuća količina obezbeđuje iz uvoza.

Ostale grupe proizvoda uglavnom su količinom i kvalitetom dovoljne za zadovoljavanje domaćih potreba tako da je učešće uvezenih količina u ukupnoj realizaciji zanemarljivo.

Tabela 40. Struktura izvoza i uvoza vina po zemljama

Srbija najviše vina izvozi na tržište nekadašnje Bosne i Hercegovine i to čak 57%, zatim slede Crna Gora sa 21,2%, Rumunija sa 7,7% i Hrvatska sa 4%.

Najviše vina Srbija uvozi od Makedonije čak 50% i Crne Gore 28,7%, Italije 4,6% i Francuske 4,3%. Iz Makedonije se uglavnom uvozi vino u rifuzu koje služi

daljoj preradi i doradi kao i kupaži sa domaćim sortama.

Uvozom iz Italije i Francuske obezbeđuju se potrebne količine kvalitetnih i vrhunskih vina. Broj zemalja i mala učešća istih u ukupnoj realizaciji na domaćem tržištu ukazuju na široku ponudu i paletu izbora dok količine ukazuju na činjenicu da je malo onih potrošača koji koriste vina vrhunskog kvaliteta.

Masovna potrošnja vina u Srbiji odnosi se najviše na stone i sorte nižeg kvaliteta, koja imajući u vidu izvezene količine nisu adekvatno prihvaćena na stranim tržištima.

Sledeća zakonitost odnosi se na to da se najviše izvozi na tržišta bivših jugoslovenskih republika koje odlikuju slično kulturološko nasleđe, navike i ukusi.

Tabela 41. Proizvodnja i realizacija domaćih proizvođača za period I-IX 2008

Belo vino

Red. Br	Proizvođač	Proizvodnja I-IX 2008			Ukupno	Realizacija I-IX 2008			Ukupno
		Vrhunsko	Kvalitetno	Stono		Vrhunsko	Kvalitetno	Stono	
1	Ostali proizvođači	141.412	989.887	2.404.011	3.535.310	121.339	849.372	2.062.761	3.033.472
2	Džervin	0	0	0	0	0	0	0	0
3	Badel 1862	0	0	0	0	0	0	0	0
4	Navip	51.000	1.107.000	10.000	1.168.000	25.900	901.000	3.100	930.000
5	Podrum Palić	0	0	0	0	0	0	0	0
6	Rubin	153.670	154.592	1.481.955	1.790.217	153.351	131.631	1.456.048	1.741.030
7	Vino Župa	32.543	1.047.611	1.086.115	2.166.269	43.403	1.064.322	1.093.287	2.201.012
8	Vršački Vinogradi	180.000	220.000	3.345.000	3.745.000	47.697	56.245	2.754.866	2.858.808
	Ukupno	558.625	3.519.090	8.327.081	12.404.796	391.690	3.002.570	7.370.062	10.764.322

Proizvodnju u globalu karakterišu uravnoteženi odnosi proizvedenih i realizovanih količina i minimalne prelazne zalihe. Kako i u prethodnim analizama, najveće proizvedene a samim tim i realizovane količine odnose se na stone sorte vina.

Najveću proizvodnju imaju Vršački Vinogradi, dok za njima slede Vino Župa, Navip i više manjih poroizvođača svrstanih u grupu ostalih.

Tabela 42. Realizacija belih vina

Red. Br	Proizvođač	Ukupno
1	Ostali proizvođači	28,18%
2	Džervin	0,00%
3	Badel 1862	0,00%
4	Navip	8,64%
5	Podrum Palić	0,00%
6	Rubin	16,17%
7	Vino Župa	20,45%
8	Vršački Vinogradi	26,56%

Najveću prodaju vina imaju Vršački vinogradi od 26,5%, Vino Župa sa 20,4%, Rubin sa 16,1% i ostali proizvođači sa ukupnom realizacijom od 28,1%.

U daljem periodu očekuje se zadržavanje stečenih tržišnih pozicija domaćih proizvođača i povećanje učešća onih koji budu sledili smernice specijalizacije i

povećanja kvaliteta svojih proizvoda.

Tabela 43. Realizacija vrhunskih, kvalitetnih i stonih sorti belih vina u odnosu na ukupnu realizaciju belih vina

Vrsta belog vina	Ukupno
Stono	68,47%
Kvalitetno	27,89%
Vrhunsko	3,64%

Stono vino ima najveće učešće u realizaciji belih vina i to sa nepunih 70%, dok slede kvalitetna bela vina sa učešćem od 28% i vrhunska sa neprihvatljivo malim procentom koji se kreće ispod 4%.

Tabela 44. Proizvodnja i realizacija domaćih proizvođača za period I-IX 2008

Crno vino

Red. Br	Proizvođač	Proizvodnja I-IX 2008			Ukupno	Realizacija I-IX 2008			Ukupno
		Vrhunsko	Kvalitetno	Stono		Vrhunsko	Kvalitetno	Stono	
1	Ostali proizvođači	146.463	390.568	4.345.065	4.882.096	125.672	335.126	3.728.282	4.189.080
2	Džervin	0	0	0	0	0	0	0	0
3	Navip	127.000	1.098.000	581.000	1.806.000	67.000	791.000	3.520.000	4.378.000
4	Badel 1863	0	0	0	0	0	0	0	0
5	Podrum Palić	0	0	0	0	0	0	0	0
6	Rubin	94.537	52.102	4.160.392	4.307.031	82.975	49.519	4.073.444	4.205.938
7	Vino Župa	88.812	75.944	1.831.419	1.996.175	96.911	62.295	1.899.513	2.058.719
8	Vršački Vinogradi	0	100.000	0	100.000	0	6.153	122.487	128.640
	Ukupno	456.812	1.716.614	10.917.876	13.091.302	372.558	1.244.093	13.343.726	14.960.377

I pored činjenice da je neosporni lider u proizvodnji belih vina Vršački vinogradi kada je u pitanju proizvodnja crnih vina javljaju se sa zanemarljivo malim učešćem. Najveći proizvođač crnih vina je Rubin, dok za njim slede Vino Župa, Navip i ostali manji proizvođači kumulativno gledano.

Kao i kod belih vina dominira vino stonog kvaliteta, dok proizvodnja kvalitetnih crnih vina iznosi svega 9% ukupne količine a vrhunskih duplo oko 4%.

Tabela 45. Realizacija crnih vina

Red. Br	Proizvođač	Ukupno
1	Ostali proizvođači	38,44%
2	Džervin	0,00%
3	Badel 1862	0,00%
4	Navip	29,26%
5	Podrum Palić	0,00%
6	Rubin	28,11%
7	Vino Župa	13,76%
8	Vršački Vinogradi	0,86%

Ostali proizvođači imaju najveće tržišno učešće koje se kreće oko 38% dok za njima slede Navip sa 29%, Rubin sa 28% i Vino Župa sa 13%.

Ostali proizvođači imaju neznatno tržišno učešće.

Tabela 46. Realizacija vrhunskih, kvalitetnih i stonih sorti crnih vina u odnosu na ukupnu realizaciju crnih vina

Vrsta belog vina	Ukupno
Stono	89,19%
Kvalitetno	8,32%
Vrhunsko	2,49%

Kao i kod belih sorti i crna vina beleže dominantno tržišno učešće od oko 90%, slede kvalitetna sa učešćem oko 8% i vrhunska sa nepunih 3%.

Tabela 47. Ukupna realizacija vina

Red. Br	Proizvođač	Proizvodnja I-IX 2008			Ukupno	Realizacija I-IX 2008			Ukupno
		Vrhunsko	Kvalitetno	Stono		Vrhunsko	Kvalitetno	Stono	
1	Ostali proizvođači	287.875	1.380.455	6.749.077	8.417.407	247.011	1.184.499	5.791.043	7.222.553
2	Džervin	0	0	0	0	0	0	0	0
3	Badel 1862	0	0	0	0	0	0	0	0
4	Navip	178.000	2.205.000	591.000	2.974.000	92.900	1.692.000	3.523.100	5.308.000
5	Podrum Palić	0	0	0	0	0	0	0	0
6	Rubin	248.208	206.695	5.642.347	6.097.250	236.326	181.150	5.529.493	5.946.969
7	Vino Župa	121.355	1.123.555	2.917.534	4.162.444	96.911	1.126.617	2.992.800	4.216.328
8	Vršački Vinogradi	180.000	320.000	3.345.000	3.845.000	47.697	62.398	2.877.353	2.987.448
	Ukupno	1.015.438	5.235.705	19.244.958	25.496.101	720.845	4.246.664	20.713.789	25.681.298

Proizvođači svrstani u grupu ostali imaju najveću realizaciju vina, sledi Rubin sa oko 2.000.000 litara manjom prodajom, Vršački vinogradi, Vino Župa i Navip. Dominantno učešće imaju, kako je i prethodno konstatovano, stona vina.

Tabela 48. Učešće u realizaciji vina

Red. Br	Proizvođač	Ukupno
1	Ostali proizvođači	15,43%
2	Džervin	0,00%
3	Badel 1862	0,00%
4	Navip	20,63%
5	Podrum Palić	0,00%
6	Rubin	23,12%
7	Vino Župa	16,56%
8	Vršački Vinogradi	11,61%

Najveće učešće u realizaciji ima Rubin, za kojim slede Navip, Vino Župa i ostali proizvođači.

Vršački Vinogradi sa ukupnom realizacijom od nepunih 12% svoju poziciju gradi isključivo na realizaciji belih vina.

Tabela 49. Specijalno vino – Vermut

Proizvođač	Proizvodnja I-IX 2008	Index 08/07	Realizacija I-IX 2008	Index 08/07
Navip	50.700	120%	66.900	153%
Finedrinks (Si&Si)	25.980	21%	25.980	25%
Ukupno	76.680	46%	92.880	62%

Specijalno vino – Vermut proizvodi se u malim količinama i neznatno menja sliku branše proizvodnje i realizacije vina i srodnih proizvoda.

Tabela 50. Ukupna realizacija vina i vermuta

Red. Br.	Proizvođač	I-IX 2006	I-IX 2007	I-IX 2008	Index
1	Ostali proizvođači	0	10.490.531	7.222.553	69%
2	Badel	0	14.751	0	0%
3	Navip	3.530.400	2.319.300	5.374.900	232%
4	Podrum Palić	1.667.377	558.980	0	0%
5	Rubin	2.818.473	0	5.946.970	0%
6	Vino Župa	140.000	149.000	4.259.730	2859%
7	Finedrinks (Si&Si)	4.126.260	5.103.232	25.980	1%
8	Vršački vinogradi	6.015.835	4.750.579	2.987.448	63%
	Ukupno	18.298.345	23.386.373	25.817.581	111%

Realizacija vina iz godine u godinu beleži porast s tim što je evidentno povećanje učešća najboljih u branši. Najveće količine realizuju ostali proizvođači kumulativno gledano, Rubin, Navip, Vino Župa dok se na začelju liste značajnih nalaze Vršački vinogradi.

Tabela 51. Ukupna realizacija vina i vermuta procentualno

Red. Br	Proizvođač	Ukupno
1	Ostali proizvođači	27,98%
2	Džervin	0,00%
3	Badel 1862	0,00%
4	Navip	20,82%
5	Podrum Palić	0,00%
6	Rubin	23,03%
7	Vino Župa	16,50%
8	Vršački Vinogradi	11,57%
9	Finedrins (Si&Si)	0,10%

Kako je proizvodnja i realizacija vermuta neznatna u poređenju sa proizvedenim i realizovanim količinama vina odnosu u realizaciji proizvođača obe grupe proizvoda nije promenjen što pokazuje i tabela u prilogu.

Tabela 52. Odnos ukupne realizacije vina

Vrsta belog vina	Ukupno
Crno vino	57,95%
Belo vino	41,69%
Vermut	0,82%

Kako se može utvrditi iz tabele, proizvodnja i realizacija crnih vina ima primat u odnosu na bela. Uz napomenu da se radi pre svega o stonim sortama i vinima nižeg kvaliteta, stoji

trvdnja da je uspostavljen određeni balans u potrošnji. Pri tom treba imati u vidu da su u analizu ušle i količine obuhvaćene iz uvoza.

Tabela 53. Realizacija flaširanih vina

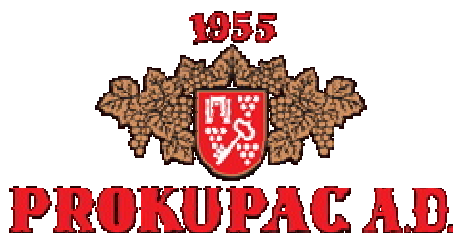
Domaći / strani proizvođači	Ukupno
Domaća proizvodnja	98,00%
Uvoz	2,00%

U pogledu realizacije flaširanih vina primetna je gotovo 100% pokrivenost domaćeg tržišta proizvodima domaćih potrošača dok se količina flaširanih vina koja se obezbeđuje uvozom

kreće oko 2%. Međutim, treba uzeti u obzir da se domaći proizvođači u velikim količinama snabdevaju rifuznim uvoznim vinom u cilju kupaziranja i finalizacije svojih proizvoda.

Rečju, nedostajuće količine grožđa i vina, domaći proizvođači u značajnom procentu obezbeđuju iz uvoza.

8.4. Alkoholna pića



Proizvodnja alkoholnih pića – prirodnih rakija i žestokih alkoholnih pića u Srbiji ima dugu tradiciju. Klimatski i kulturološki uslovi pogodni za razvoj ove delatnosti doprineli su da proizvodnja pomenute grupe proizvoda pored široke prisutnosti u industriji bude široko rasprostranjena i u privatnom, zadružnom i porodično-manufakturnom preduzetništvu. Sirovinska baza koja pogoduje razvoju branše proizvodnje alkoholnih pića pruža dobar potencijal.

Raspoloživost potrebnih sirovina koja nadmašuje potrebe domaćih proizvođača ima značajno učešće u izvozu. Ipak, Srbija ima manjak određenih sirovina i poluproizvoda pre svega u pogledu obezbeđivanja vinskog destilata.

Tabela 54. Izvoz i uvoz sirovina za alkoholna pića za period I-IX 2008. godine

Naziv proizvoda	Izvoz		Prosečna cena	Uvoz		Prosečna cena
	Kol. Kg	Vr. U USD		Kol. Kg	Vr. U USD	
Ostala fermentisana pića (jabukovača, kruškovača i medovina), mešavina fermentisanih pića	415.249	651.615	1,57	27.388	40.113	1,46
Destilat vinski	0	0	0,00	1.394.089	2.225.773	1,60
Etil-alkohol jačine 80% ili jači nedenaturisan	479.164	567.955	1,19	243.689	332.454	1,36
UKUPNO	894.413	1.219.570	1,38	1.665.166	2.598.340	1,47

Tabela 55. Izvoz i uvoz alkoholnih pića za period I-IX 2008. godine

Naziv proizvoda	Izvoz		Prosečna cena	Uvoz		Prosečna cena
	Kol. Kg	Vr. U USD		Kol. Kg	Vr. U USD	
Alkoholna pića od grožđa	245.156	962.818	3,93	154.215	1.213.746	7,87
Viski	0	0	0,00	491.692	3.703.318	7,53
Rum I Tafia	11.381	28.238	2,48	18.306	81.945	4,48
Džin	571	1.703	2,98	20.978	110.434	5,26
Klekovača	570	4.863	8,53	0	0	0,00
Vodka	44.285	114.915	2,59	86.675	392.237	4,53
Likeri, uključujući I "cordials", u sudovima do 2L	213.903	1.006.051	4,70	167.425	995.768	5,95
Rakije od voća (šljivovica, kruškovača i trešnjavača)	136.233	1.031.342	7,57	2.424	43.465	17,93
Ostala alkoholna pića	98.245	284.938	2,90	127.413	706.960	5,55
UKUPNO	750.344	3.434.868	3,51	1.069.128	7.247.873	6,65

Kako se može videti iz prethodnog pregleda, i pored dobro razvijene branše proizvodnje alkoholnih pića, Srbija značajne količine nedostajućih proizvoda obezbeđuje putem uvoza i to pre svega viskija, džina i vodke, tako da količinski uvoz nadmašuje izvezeno količine za 30% količinski dok vrednosno više od 100%.

Shodno tome, zabrinjavajući podatak predstavlja činjenica da su uvozne cene daleko veće od izvoznih što negativno utiče na trgovinski bilans.

Tabela 56. Struktura izvoza i uvoza alkoholnih pića po vrsti

Naziv proizvoda	Izvoz	Uvoz
Rakije od voća	26,00%	0,44%
Likeri	25,00%	10,15%
Vinjak, konjak, armanjak I sl.	21,86%	5,60%
Etil-alkohol jačine 80% ili jači nenedenaturisan	14,00%	3,39%
Piće žestoko alkoholno u sudovima do 2L, ostalo	0,42%	12,00%
Vina, alkohol 18% - 22%, ostalo	7,00%	2,06%
Vodka	3,00%	4,00%
Lozovača I komovića	2,11%	5,99%
Rum I tafija	1,00%	0,84%
Viski	0,00%	37,77%
Destilat vinski	0,00%	22,70%
Tekila u sudovima do 2L	0,00%	5,15%
Džin	0,00%	1,13%
Piće alkoholna dobijena destilacijom vina, ostalo	0,00%	0,79%
Klekovača	0,00%	0,00%

Kao što je i za očekivati, u izvezenim količinama najviše participiraju rakije, dok su na drugom mestu likeri i proizvodi napravljeni na bazi vinskih destilata (konjak, vinjak i armanjak).

Značajno učešće likera u uvezenim količinama pića ukazuje na nedovoljnu ekspertizu domaćih proizvođača i nespremnost da se nose sa stranim konkurentima koji imaju u svom proizvodnom portfoliju vodeće brendove.

Viski i vinski destilat čine oko 50% uvezenih količina, dok tekila ima zadovoljavajuće učešće sa oko 5%.

Džin, koji domaći proizvođači proizvode isključivo za domaće tržište svojim kvalitetom nije našao mesto u izvozu pri čemu se nedostajuće količine pribavljaju iz uvoza.

Za razliku od džina u čijoj proizvodnji Srbija nema značajnu tradiciju čudi činjenica da je uvoz lozovače i komoviće 100% od izvezenih količina.

Tabela 57. Struktura izvoza i uvoza alkoholnih pića po zemljama

Zemlja	Izvoz	Uvoz
ME	46,84%	5,37%
BA	15,86%	0,26%
RU	8,15%	0,43%
XK	5,55%	0,00%
SL	5,00%	11,67%
MK	4,20%	50,79%
US	3,74%	0,97%
AL	2,93%	0,00%
AU	1,88%	0,00%
CA	1,59%	0,62%
HR	0,72%	0,00%
CH	0,38%	1,43%
UA	0,22%	0,00%
AT	0,04%	0,00%
IT	0,00%	28,06%
GR	0,00%	16,57%
GB	0,00%	15,79%
FR	0,00%	5,87%
DE	0,00%	3,07%
PT	0,00%	1,26%
MX	0,000%	0,950%
NL	0,00%	0,44%
FR	0,00%	4,32%
ES	0,00%	0,30%
IE	0,00%	0,22%
CZ	0,00%	0,29%
CN	0,00%	0,15%

Srbija najviše alkoholnih pića izvozi u Crnu Goru, dok je na drugom mestu tržište bivše Bosne i Hercegovine, za kojim slede Rumunija i Makedonija.

Gotovo polovinu uvezenih količina alkoholnih pića srbija obezbeđuje iz Makedonije i to pre svega vinskog destilata.

Na drugom mestu po značaju u pogledu uvoza nalazi se Italija za kojom sledi Grčka, Velika Britanija i Slovenija.

Ono što je nepovoljno jeste činjenica da Srbija i pored prirodnih uslova i duge tradicije u branši proizvodnje alkoholnih pića sa većinom zemalja ima negativan trgovinski bilans a i u slučajevima kada se više izvozi u zemlje u okruženju izvozne cene su daleko više od uvoznih čime se gube pozitivni efekti. Kako u izvozu najviše participiraju zemlje u okruženju može se izneti

zaključak da je fokus domaćih proizvođača bio pre svega usmeren na zadovoljavanje potreba etno tržišta i dijaspe. Prethodno navedeno treba imati u vidu pre svega u pogledu snage domaćih brendova i aktivnosti domicilnih potrošača na promociji sopstvenih proizvoda i razvijanju stranih tržišta.

Međutim, nemože se sve pripisati lošem kvalitetu domaćih proizvoda ili ne adekvatnoj marketing strategiji domaćih proizvođača. Treba uzeti u obzir da je u većini evropskih zemalja proizvodnja i distribucija alkoholnih pića strogo regulisana državnim regulativom i da je politika dodele dozvola za obavljanje takve vrste prometa izuzetno stroga. Pored toga, države u okruženju često pribegavaju definisanjem kvota na uvoz pića što destimuliše distributere da pokušaju da rade sa novom robom ne želeći da redukuju i onako ograničene količine i da se dodatno angažuju na guranju novih proizvoda. Na kraju, akcize u zemljama u okruženju kojima države opterećuju uvoznu kalkulaciju plaćaju se uglavnom odmah i više su nego u Srbiji. Ovako značajan iznos sredstava koji treba izdvojiti odmah često se dodatno opterećuje troškovima pribavljanja bankarske garancije ili otvaranja akreditiva kao faktora sigurnosti neophodnog prodavcu odnosno domaćoj kompaniji. Na kraju, i u zemljama u okruženju kao i u Srbiji maloprodaja je znatno ojačala i diktira stroge uslove čime je brz obrt novca i svojevoljno maržiranje robe po pitanju ulaznih cena onemogućeno.

Tabela 58. Odnos proizvodnje i realizacije alkoholnih pića za period I-IX 2008. godine i uporedna analiza sa istim periodom 2007.

Voćne rakije

Šljivovica

Naziv	Proizvodnja		Index %	Realizacija		Index %	Procenat realizacije
	I-IX2007	I-IX2008		I-IX2007	I-IX2008		
Navip	26.400	41.900	158,70%	14.400	10.100	70,10%	1,96%
Prokupac	266.507	231.579	86,90%	246.493	233.500	94,70%	45,23%
Takovo	0	5.155	0,00%	0	6.735	0,00%	1,30%
Vino Župa	0	24.879	0,00%	0	22.561	0,00%	4,37%
Badel bg	0	0	0,00%	101	0	0,00%	0,00%
Rubin	0	46.345	0,00%	0	61.677	0,00%	11,95%
Ostali proizvođači	55.635	194.316	349,30%	146.038	181.673	124,40%	35,19%
Ukupno	348.542	544.174	156,00%	407.032	516.246	126,80%	100,00%

Viljamovka

Naziv	Proizvodnja		Index %	Realizacija		Index %	Procenat realizacije
	I-IX2007	I-IX2008		I-IX2007	I-IX2008		
Takovo	277.955	251.307	90,40%	269.671	255.859	94,90%	61,18%
Vino Župa	0	0	0,00%	0	3.368	0,00%	0,81%
Ostali proizvođači	49.583	170.026	3,00%	87.241	158.964	2,00%	38,01%
Ukupno	327.538	421.333	128,60%	356.912	418.191	117,20%	100,00%

Ostale rakije od voća

Naziv	Proizvodnja		Index %	Realizacija		Index %	Procenat realizacije
	I-IX2007	I-IX2008		I-IX2007	I-IX2008		
Prokupac	4.518	0	0,00%	6.164	649	10,50%	0,47%
Takovo	42.842	17.037	39,80%	37.393	21.002	56,20%	15,12%
Vino Župa	0	0	0,00%	0	3.679	0,00%	2,65%
Ostali proizvođači	34.934	121.447	347,60%	76.514	113.545	148,40%	81,76%
Ukupno	82.294	138.484	168,30%	120.071	138.875	115,70%	100,00%

Ukupno rakije od voća

Naziv	Proizvodnja		Index %	Realizacija		Index %
	I-IX2007	I-IX2008		I-IX2007	I-IX2008	
Navip	26.400	41.900	158,70%	14.400	10.100	70,10%
Prokupac	271.025	231.579	85,40%	252.657	234.149	92,70%
Premium Liquid	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Takovo	320.797	273.499	85,30%	307.064	283.596	92,40%
Vino Župa	0	24.879	0,00%	0	29.608	0,00%
Rubin	0	46.345	0,00%	0	61.677	0,00%
Badel bg	0	0	0,00%	101	0	0,00%
Ostali proizvođači	140.152	485.790	346,60%	309.793	454.182	146,60%
Ukupno	758.374	1.103.992	145,60%	884.015	1.073.312	121,40%

Masovnost u proizvodnji rakija od voća najbolje se može ilustrovati činjenicom da najveće uzčešće u proizvedenim i realizovanim količinama imaju proizvođači svrstani u grupu ostali. Ova grupa koja uključuje veliki broj proizvođača koji nisu značajni sa statističkog aspekta za pojedinačno sagledavanje proizvode i prodaju nešto manje od 50% ukupnih količina. Ma drugom mestu nalazi se Takovo dok je na trećem Prokupac. Za branšu proizvodnje voćnih rakija primetan je trend rasta i to većeg rasta u proizvodnji od porasta realizacije.

Rakije od grožđa

Vinjak

Naziv	Proizvodnja		Index %	Realizacija		Index %	Procenat realizacije
	I-IX2007	I-IX2008		I-IX2007	I-IX2008		
Navip	42.600	36.800	86,40%	29.800	25.000	83,90%	0,82%
Prokupac	120	0	0,00%	848	0	0,00%	0,00%
Rubin	0	3.039.068	0,00%	0	2.991.306	0,00%	98,46%
Takovo	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0,00%
Vino Župa	0	2.895	0,00%	0	7.384	0,00%	0,24%
Vršački Vinogradi	0	0	0,00%	16.931	11.014	65,10%	0,22%
Badel bg	0	0	0,00%	4.522	0	0,00%	0,00%
Ostali proizvođači	2.828.553	36.889	1,30%	2.928.212	3.470	0,10%	0,11%
Ukupno	2.871.273	3.115.652	108,50%	2.980.313	3.038.174	101,90%	99,85%

Lozovača

Naziv	Proizvodnja		Index %	Realizacija		Index %	Procenat realizacije
	I-IX2007	I-IX2008		I-IX2007	I-IX2008		
Navip	24.700	5.100	20,60%	28.000	6.600	23,60%	2,54%
Prokupac	66.270	37.897	57,20%	52.300	43.363	82,90%	16,66%
Rubin	0	94.223	0,00%	0	126.040	0,00%	48,43%
Vino Župa	0	53.278	0,00%	0	44.660	0,00%	17,16%
Vršački Vinogradi	0	0	0,00%	40.076	29.204	72,90%	11,22%
Ostali proizvođači	455.359	110.666	24,30%	450.135	10.409	2,30%	4,00%
Ukupno	546.329	301.164	55,10%	570.511	260.276	45,60%	100,01%

Ostale rakije od grožđa

Naziv	Proizvodnja		Index %	Realizacija		Index %
	I-IX2007	I-IX2008		I-IX2007	I-IX2008	
Rubin	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Ostali proizvođači	125.360	36.889	29,40%	80.504	3.470	0,00%
Vršački Vinogradi	20.988	36.170	172,30%	70.528	13.740	72,90%
Ukupno	146.348	73.059	49,90%	151.032	17.210	45,60%

Ukupno rakije od grožđa

Naziv	Proizvodnja		Index %	Realizacija		Index %
	I-IX2007	I-IX2008		I-IX2007	I-IX2008	
Navip	67.300	41.900	62,30%	57.800	31.600	54,70%
Prokupac	66.390	37.897	57,10%	53.148	43.363	81,60%
Rubin	0	3.133.290	0,00%	0	3.117.346	0,00%
Vino Župa	0	56.173	0,00%	0	52.044	0,00%
Vršački Vinogradi	20.988	36.170	172,30%	127.535	53.958	42,30%
Badel bg	0	0	0,00%	4.522	0	0,00%
Ostali proizvođači	3.409.272	184.443	5,40%	3.458.851	17.349	0,50%
Ukupno	3.563.950	3.489.873	97,90%	3.701.856	3.315.660	89,60%

U poređenju sa proizvodnjom i realizacijom voćnih rakija, rakije od grožđa beleže pad po oba parametra. Apsolutno dominantno učešće u proizvodnji i prodaji rakija od grožđa ima Rubin dok su ostali proizvođači više ili manje izjednačeni po količinama.

Drastičan pad beleži grupa ostalih proizvođača čija je produkcija pala u 2008. Godini za čak 95% u odnosu na prethodnu godinu dok je za isti period prodaja smanjena za 99,5%.

Specijalne rakije travarice

Naziv	Proizvodnja		Index %	Realizacija		Index %	Procenat realizacije
	I-IX2007	I-IX2008		I-IX2007	I-IX2008		
Prokupac	1.072.218	1.116.088	104,10%	1.149.456	1.238.567	107,80%	100,00%
Takovo	24.090	0	0,00%	27.698	0	0,00%	0,00%
Ukupno	1.096.308	1.116.088	101,80%	1.177.154	1.238.567	105,20%	100,00%

Apsolutni primat na tržištu u segmentu proizvodnje i prodaje specijalnih rakija travarica ima kompanija Prokupac koja beleži lagani trend rasta po oba osnova.

Brend „Stomaklija“ koji je dobro poznat domaćim potrošačima izgradio je zavidnu tržišnu poziciju.

O Stomakliji će biti više reči u nastavku rada pri čemu ovom prilikom ističemo da se radi o plemenitom piću nastalom kupажiranjem voćnih rakija u određenom odnosu obogaćenom maceratom lekovitog bilja do koga se dolazi klasičnim postupkom.

Alkoholna pića na bazi rafinisanog alkohola

Brendi (jedinica mere L)

Naziv	Proizvodnja		Index %	Realizacija		Index %	Procenat realizacije
	I-IX2007	I-IX2008		I-IX2007	I-IX2008		
Navip	40.500	40.400	99,80%	39.400	36.200	91,90%	11,04%
Badel bg	178.977	0	0,00%	183.396	0	0,00%	0,00%
Prokupac	120.250	68.345	56,80%	102.390	85.743	83,70%	26,15%
Rubin	0	163.291	0,00%	0	126.040	0,00%	38,44%
Premium Liquid	16.000	0	0,00%	18.000	0	0,00%	0,00%
Takovo	9.817	0	0,00%	10.905	21	0,20%	0,01%
Vino Župa	0	0	0,00%	0	2.853	0,00%	0,87%
Vršacki Vinogradi	0	0	0,00%	0	438	0,00%	0,13%
Ostali proizvođači	106.959	74.246	69,40%	102.600	76.557	74,60%	23,35%
Ukupno	472.503	346.282	73,30%	456.691	327.852	71,80%	99,99%

Vodka

Naziv	Proizvodnja		Index %	Realizacija		Index %	Procenat realizacije
	I-IX2007	I-IX2008		I-IX2007	I-IX2008		
Navip	4.500	7.700	171,10%	5.800	7.100	122,40%	0,46%
Badel bg	16.000	0	0,00%	19.521	0	0,00%	0,00%
Prokupac	8.682	26.031	299,80%	39.154	25.670	65,60%	1,72%
Rubin	0	346.596	0,00%	0	314.462	0,00%	21,10%
Premium Liquid	380.000	56.532	14,90%	291.000	55.658	19,10%	3,73%
Takovo	853.776	792.631	92,80%	723.221	780.276	107,90%	52,35%
Vino Župa	0	1.848	0,00%	0	9.505	0,00%	0,64%
Ostali proizvođači	2.898	288.733	9963,00%	284.820	297.721	104,50%	19,98%
Ukupno	1.265.856	1.520.071	120,10%	1.363.516	1.490.392	109,30%	99,98%

Ostala alkoholna pića na bazi rafinade

Naziv	Proizvodnja		Index %	Realizacija		Index %	Procenat realizacije
	I-IX2007	I-IX2008		I-IX2007	I-IX2008		
Navip	10.500	4.800	45,70%	4.500	4.300	95,60%	4,40%
Badel bg	0	0	0,00%	1.858	0	0,00%	0,00%
Prokupac	3.910	10.129	259,10%	13.990	14.432	103,20%	14,75%
Rubin	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0,00%
Premium Liquid	120.000	16.690	13,90%	156.000	4.506	2,90%	4,61%
Takovo	44.783	19.679	43,90%	37.731	23.546	62,40%	24,07%
Vino Župa	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0,00%
Ostali proizvođači	14.715	49.497	336,40%	38.303	51.038	133,20%	52,17%
Ukupno	193.908	100.795	52,00%	252.382	97.822	38,80%	100,00%

Ukupno alkoholna pića na bazi rafinisanog alkohola

Naziv	Proizvodnja		Index %	Realizacija		Index %
	I-IX2007	I-IX2008		I-IX2007	I-IX2008	
Navip	46.700	36.200	77,50%	34.900	30.000	86,00%
Badel bg	194.977	0	0,00%	204.775	0	0,00%
Prokupac	100.099	87.543	87,50%	111.332	83.375	74,90%
Rubin	0	290.843	0,00%	0	277.729	0,00%
Premium Liquid	386.700	238.100	61,60%	345.250	238.100	69,00%
Takovo	530.275	537.822	101,40%	586.036	529.663	90,40%
Vino Župa	0	1.848	0,00%	0	12.358	0,00%
Vršački Vinogradi	0	0	0,00%	0	407	0,00%
Ostali proizvođači	17.048	115.544	677,80%	64.807	122.568	189,10%
Ukupno	1.275.799	1.307.900	102,50%	1.347.100	1.294.200	96,10%

U proizvodnji alkoholnih pića na bazi rafinisanog alkoholazabeleženo je inkrementalno povećanje proizvodnje i ne tako mali pad prodaje. Najznačajniji proizvođač pomenute grupe proizvoda je kompanija Takovo za kojom slede Rubin, Premium Liquid i proizvođači svrstani u grupu ostali. Najveće povećanje zabeleženo je upravo kod poslednje pomenutih što imajući u vidu njihov drastičan pad u proizvodnji rakija na bazi grožđa ukazuje na činjenicu da je

manji biznis lakše preorjentisati u kraćem vremenskom periodu i da takva fleksibilnost može dovesti i do konkurentne prednosti.

Likeri

Naziv	Proizvodnja		Index %	Realizacija		Index %
	I-IX2007	I-IX2008		I-IX2007	I-IX2008	
Navip	6.600	15.200	230,30%	12.600	7.300	57,90%
Badel bg	0	0	0,00%	77.031	0	0,00%
Prokupac	68.781	57.277	83,30%	65.247	55.108	84,50%
Rubin	0	25.322	0,00%	0	27.962	0,00%
Premium Liquid	2.366.000	666.106	28,20%	2.417.000	664.926	27,50%
Takovo	0	0	0,00%	0	582	0,00%
Vino Župa	0	14.557	0,00%	0	25.246	0,00%
Ostali proizvođači	124.319	2.106.095	1694,10%	129.453	2.066.876	1596,60%
Ukupno	2.565.700	2.884.557	112,40%	2.701.331	2.848.000	105,40%

U proizvodnji likera najveći rast i učešće beleže manji sitniji proizvođači dok se na drugom mestu nalazi kompanija Premium Liquid. Ova branša beleži rast i u proizvodnji i u prodaji. Pometan je i pokušaj kompanija koje dugo postoje na domaćem tržištu da se uključe u pomenuti segment. Rezultati Rubina i VINO Župe biće očigledni u narednom periodu.

Tabela 59. Ukupno alkoholna pića

Naziv	Proizvodnja		Index %	Realizacija		Index %	Index %
	I-IX2007	I-IX2008		I-IX2007	I-IX2008		
Navip	155.800	151.900	97,50%	134.500	96.600	71,80%	0,93%
Badel bg	194.977	0	0,00%	286.429	0	0,00%	0,00%
Prokupac	1.611.256	1.547.346	96,00%	1.676.042	1.697.032	101,30%	16,33%
Rubin	0	3.714.845	0,00%	0	3.647.487	0,00%	35,10%
Premium Liquid	2.882.000	739.328	25,70%	2.882.000	725.090	25,20%	6,98%
Takovo	1.253.263	1.085.809	86,60%	1.106.619	1.088.021	98,30%	10,47%
Vino Župa	0	97.457	0,00%	0	119.256	0,00%	1,15%
Vršacki Vinogradi	20.988	36.170	172,30%	127.535	54.527	42,80%	0,52%
Ostali proizvođači	4.128.213	3.188.803	77,20%	4.892.449	2.963.722	60,60%	28,50%
Ukupno	10.246.497	10.561.658	102,50%	11.105.574	10.391.735	93,60%	99,98%

Rast proizvodnje i pad obima prodaje predstavlja generalnu karakteristiku delatnosti proizvodnje i prodaje alkoholnih pića u Srbiji. Najveći pojedinačni proizvođač je Rubin za kojim slede ostali proizvođači dok se kompanija Prokupac nalazi na trećem mestu. Pomenute tri grupe proizvođača zajedno čine preko 80% proizvodnje i prodaje alkoholnih pića u Srbiji.

Tabela 60. Ukupna realizacija pojedinih grupa alkoholnih pića

Naziv grupe alkoholnog pića	Procenat realizacije
Ukupno rakije od grožđa	31,91%
Ukupno likeri	27,41%
Ukupna žestoka alkoholna pića	18,44%
Specijalne rakije	11,92%
Ukupno rakije od voća	10,33%

U Srbiji se najviše prodaju rakije od grožđa, za kojima slede likeri, dok se na trećem mestu nalaze žestoka alkoholna pića / sa dodatkom etil alkohola).

Ohrabruje podatak da samo jedan proizvod – brend „Stomaklija“ pokriva oko 12% celog tržišta alkoholnih pića, dok podatak koji se odnosi na učešće voćnih rakija koje u svetu imaju najbolju prohodnost brine.

Tabela 61. Ukupna realizacija pojedinih vrsta alkoholnih pića

Naziv grupe alkoholnog pića	Procenat realizacije
Vinjak	29,24%
Gorki likeri	24,93%
Vodka	14,34%
Specijalne rakije travarice	11,92%
Šljivovica	4,97%
Viljamovka	4,02%
Domaći brendi	3,15%
Lozovača	2,50%
Slatki likeri	2,47%
Ostale rakije od voća	1,34%
Ostale rakije od grožđa	0,17%
Ostala žestoka alkoholna pića	0,94%

U pogledu pojedinih grupa proizvoda, vinjak ima najveće tržišno učešće od oko 30%, dok za njim slede Gorki likeri, vodke i travarica – Stomaklija.

Tradicionalno piće šljivovica zauzima svega 5% što ukazuje na promenu ukusa domaćih potrošača. Treba uzeti u obzir da se veći deo potreba za šljivovim rakijama – prepečenicama zadovoljava sopstvenom proizvodnjom realizovanom od strane domaćinstava odnosno

privatnih proizvođača koji destilišu uglavnom za svoje potrebe.

Tabela 62. Učešće uvoznih alkoholnih pića u ukupnoj realizaciji

Domaći / strani proizvođači	Ukupno
Domaća proizvodnja	90,00%
Uvoz	10,00%

Učešće alkoholnih pića koja se obezbeđuju iz uvoza u ukupnoj realizaciji od 10% treba sagledati i sa aspekta finalizacije proizvoda. Naime, treba imati u vidu da se

značajne količine domaćih proizvoda obezbeđuju upravo iz uvoza tako da je podatak o realizaciji domaćih proizvođača od 90% efektivno redukovao time što se celokupna proizvodnja alkoholnih pića u Srbiji pre svega u pogledu vinskih destilata obezbeđuje iz uvoza.

Tabela 63. Realizacija alkoholnih pića u Srbiji (Jedinica mere L)

I-IX 2000	16.560.641
I-IX 2001	12.284.776
I-IX 2002	12.181.282
I-IX 2003	11.729.955
I-IX 2004	10.419.076
I-IX 2005	9.388.488
I-IX 2006	11.810.500
I-IX 2007	11.105.574
I-IX 2008	10.391.735

Realizacija alkoholnih pića u Srbiji beleži trend opadanja iz godine u godinu koji je dostigao najnižu tačku u 2005. godini.

U godinama koje slede treba očekivati blagu revitalizaciju branše pri čemu nije za očekivati da će u naredne tri godine dostići nivo iz 2000. godine.

Stroga zakonska regulativa koja je usvojena u toku 2009. Godine a koja se tiče proizvodnje i stavljanja u promet alkoholnih pića dodatno će opteretiti domaće proizvođače. Akciza koju je Država podigla u istom periodu takođe će u kratkom roku biti predmet povećanja. Strožija zakonska regulativa, veće obaveze prema državi, negativni efekti prouzrokovani ekonomskom krizom u daljem periodu uticaće negativno na ovu branšu.

9. PERSPEKTIVA BRENDOVA U SRBIJI



Republika Srbija na putu ka Evropskoj uniji mora da obezbedi prehrambenu sigurnost, socijalnu i političku stabilnost zemlje, ekonomski oporavak, finalizaciju privatizacionog procesa, sinhronizaciju pravne regulative i izvoz bez koga nema opstanka. Da bi bili konkurentni zemljama kojima težimo, (25 članica EU) moramo na drugi način koristiti prirodno bogatstvo od 5,1 miliona hektara (0,60 hektara po stanovniku) poljoprivrednog zemljišta u Srbiji. Agroindustrija predstavlja i najznačajniju oblast u Republici Srbiji, koja zajedno sa pratećim delatnostima u stvaranju

društvenog proizvoda zemlje učestvuje sa više od 40 odsto. U zemljama EU došlo je do hiperprodukcije većine agroindustrijskih proizvoda, prvenstveno zahvaljujući dejstvu

zajedničke, jedinstvene agrarne politike kao i merama agrarnog protekcionizma. Tržište EU je opterećeno strukturnim viškovima hrane, te se ograničava uvoz onih proizvoda kojih ima dovoljno. **Na putu ka EU, Srbija treba da razvija politiku proizvodnje artikala s kojima će stvoriti robnu marku - brend.** To je zdravstveno bezbedna hrana, odnosno ekološki čista. Treba potencirati sopstvenu robnu marku, kao što su na primer srpska malina, srpska junetina, šljivovica, sir, pršut, kajmak, šunka, kulen, duvan čvarci, burek... Ovi proizvodi biće traženi i na tržištima trećih zemalja.

Izgrađenost i stepen tehničko - tehnološke opremljenosti prehrambene industrije Srbije je na tom nivou da ne predstavlja limitirajući faktor rasta poljoprivredne proizvodnje i njenog prestrukturiranja u procesu povećanja proizvodnje industrijskog bilja, povrća i voća. Konstantno je prisutan relativno nizak stepen korišćenja kapaciteta, kako u ukupnoj industriji prerade poljoprivrednih proizvoda, tako i u nekim njenim vidovima posebno. Tako recimo, uljare koriste kapacitete sa oko 60%, šećerane 30%, konditorska industrija sa 40%, klanice sa 35%, industrija stočne hane sa 15%.⁸⁹ U pogledu proizvoda većeg stepena obrade, situacija se donekle menja. Prisutna je uglavnom zastarela tehnologija i predimenzionirani proizvodni kapaciteti. Ovakvi recidivi rezultat su prevaziđene orijentacije u vreme implementacije proizvodne opreme kada je prioritet poklanjan količini proizvedenih artikala za potrebe nekada jedinstvenog jugoslovenskog tržišta dok je izvoz dogovaran na međudržavnom nivou. Dezintegracijom domaćeg tržišta, ubrzanom inovacijom u domenu tehnologije, povećanom konkurencijom i promenom ukusa i stavova potrošača, Srbija je izgubila veći deo konkurentnosti koju su imali domaći proizvodi na inostranim tržištima. Izuzetak prethodnom predstavljaju implemenitirani kapaciteti u novije vreme finansirani privatnim kapitalom po principu green field ili preuzimanje postojećih kompanija od strane domaćih i stranih investitora koji su se uključili u privatizacioni proces preduzeća koja su se do nedavno nalazila u društvenom vlasništvu.

Dugoročni i aktuelni problemi poljoprivredno-prerađivačke industrije su, nedovoljno korišćenje kapaciteta, dobrim delom zbog nedostatka sirovina i kvalitetnog menadžmenta. To ima za posledicu neefikasnost u poslovanja i slabu konkurentnost u izvozu. Karakteristična je neujednačena opremljenost kapaciteta u okviru pojedinih grupacija. Neka preduzeća se nalaze u samom vrhu tehničko - tehnološke opremljenosti i raspolažu visokoobrazovanim kadrovima svetskog kvaliteta, dok druga sve više zaostaju za savremenim tehnološkim i markentinškim zahtevima.

Primarna poljoprivredna proizvodnja i tehnološki nivo opremljenosti kapaciteta prehrambene industrije istovremeno su i dobra pretpostavka za veću izvoznu ekspanziju agrara Republike Srbije. U 2005. godini poljoprivredna proizvodnja u Srbija imala je pad od 5,3 odsto, a to se nastavilo i narednih godina s tim što treba uzeti u obzir da periodična povećanja nisu rezultat sprovedenih agrotehničkih mera u cilju veće proizvodnje ili više zasađenih površina već direktna posledica povoljnih klimatskih uslova i rodnosti godine.

⁸⁹ Navedeno prema RZS

Poslednjih godina izvoz hrane i pića se približio brojci od milijardu dolara. Na osnovu rezultata izvoza vidi se da agrar učestvuje u ukupnom izvozu Srbije čak sa 30 odsto. Među prvih 10 rangiranih proizvoda domaće robne privrede u izvozu su: merkantilni kukuruz, voće i povrće i šećer. Nepovoljna činjenica odnosi se na manje učešće proizvoda većeg stepena obrade tj. finalnih proizvoda tako da teško možemo govoriti o značajnijem učešću brendiranih proizvoda.

Domaće tržište u Srbiji predstavlja ograničavajući faktor za racionalno korišćenje značajnih agroekoloških, proizvodnih i ljudskih resursa u poljoprivredi, povećanje ukupne efikasnosti proizvodnje, bržeg rasta i održivog razvoja. Životni standard, ostvarene nominalne i realne zarade stanovništva, značajno doprinose smanjenom obimu prometa i potrošnje osnovnih poljoprivredno - prehrambenih proizvoda. Aktuelna proizvodnja i potrošnja osnovnih prehrambenih proizvoda u Srbiji, prikazana po članu domaćinstva, višestruko zaostaje za razvijenim zemljama Evrope, kao i pojedinim zemljama u tranziciji. Uspeh i progres u procesu privrednih reformi zavistan je od rasta produktivnosti povećanja poljoprivredne proizvodnje, kao posledice i to su ključni faktori unapređenja dinamičnog razvoja agrarnog sektora zemalja u tranziciji. Produktivnost u poljoprivredi se najlakše može izračunati brojem lica koje hrani jedan poljoprivrednik. Treba reći da najvišu produktivnost rada u poljoprivredi imaju privredno najrazvijenije zemlje. To su zemlje koje imaju ispod 10 ili čak ispod pet odsto poljoprivrednog stanovništva, a kod nas je to još uvek blizu 20 odsto.

Da bi se bar približila zemljama Evropske unije, Srbija treba da vodi aktivnu politiku podsticaja domaće proizvodnje, izvoza i uvozne zaštite domaće proizvodnje u skladu sa uslovima i pravilima svetskog tržišta - Svetske trgovinske organizacije i Evropske unije.

Na osnovu svega prethodno navedenog nedvosmisleno se može zaključiti da su agrarni resursi Srbije toliki, da njihovo realno moguće korišćenje obezbeđuje znatno veću proizvodnju od potreba domaćeg tržišta, što nužno podrazumeva i izvoznu orijentaciju, ali i značajno proizvodno prestrukturiranje. Poljoprivrednu proizvodnju već niz godina prati stagnacija, a u stočarstvu je i opadanje, pa se kapaciteti prerađivačke industrije ne iskorišćavaju. Koncipiranje ekonomske politike u agraru treba da se bazira na punom oporavku poljoprivrede, njenoj revitalizaciji, finansijskoj konsolidaciji i afirmaciji intenzivne proizvodnje strukture. Do ulaska u Evropsku uniju poljoprivredu kao najvažniju privrednu oblast koja će u ovom periodu bitno uticati na ukupne privredne tokove zemlje, treba tako uobličiti status da bude ekonomski profitabilna, tržišno orijentisana i interesantna za farmere i da se poljoprivredna preduzeća njom bave iz čisto ekonomskih i profitabilnih razloga. Pravilna orijentacija ka proizvodnji organske i ekološke hrane ogleda se i u činjenici da je cena iste na svetskom tržištu je veća za 30% do 50% od ostale. Slabosti predstavljaju nedostatak novca za intenziviranje proizvoda i izvoza, prodaja samo tržišnih viškova, kao i nepostojanje proizvodnje namenjene isključivo izvozu. Zastarelost tehnologije i opreme u prerađivačkoj industriji je bitan limitirajući faktor u razvoju i diverzifikaciji novih proizvoda, odnosno proširenju asortimana. Veliku slabost predstavlja i skroman marketinški nastup, dizajn,

pakovanje, ambalaža, nepostojanje robne marke u izvozu, veliki broj sitnih izvoznika (čak 3.100). Veoma često proizvodi iz naše zemlje nisu cenom konkurentni drugim izvozniciima, a nizak je i nivo državnog podsticaja. Najveća šansa je u proizvodnji i izvozu zdravstveno bezbedne, odnosno ekološki čiste hrane, za koju postoje značajni potencijali u našoj zemlji (nekontaminiranost zemljišta, vode i vazduha). Kada po kvalitetu budemo imali proizvode za to tržište, tada ćemo biti veoma konkurentni i na trećim tržištima, pre svega, u nekadašnjem nesvrstanom svetu, gde ćemo moći da prodajemo sve naše tržišne viškove hrane. Veliku prepreku za naš izvoz na tržište razvijenih zemalja predstavljaju veoma strogi propisi u zemljama EU, posebno za uvoz hrane iz takozvanih "trećih zemalja", odnosno zemalja van EU, zatim konkurencija na međunarodnom tržištu, u kojem dominiraju poreklo, cena i kvalitet. Ova ekonomska grupacija je zatvorena za uvoz preko raznih tarifnih, netarifnih i necarinskih barijera. Proizvodi koji imaju šansu Posmatrajući trenutno stanje, najveće šanse za naš izvoz imaju voće: zamrznuta malina, višnja, jagode, šumsko voće, a znatno manje sveža i suva šljiva. U okviru proizvodnje pića šanse imaju prirodne rakije, kvalitetna i vrhunska vina, prirodni sokovi i voda i to pre svega na tržištima bivših jugoslovenskih republika i evropskih zemalja.

Na našem putu ka EU moramo znati da su osnovni kriterijumi za prijem sledeći:

- stabilna demokratija,
- poštovanje ljudskih prava, pravne države i prava manjina,
- efikasna tržišna privreda i prihvatanje evropskog zakonodavstva.

Osnovni izazovi pridruživanja naše zemlje evropskim integracijama ogledaju se, pre svega, u sledećem:

- U visokom nivou političke i privredne stabilnosti zemlje u celini. Ovo naravno važi i za domen agroindustrije. Primarna poljoprivreda podigla bi se na viši nivo, uz uvažavanje naših specifičnosti i tržišnih zakonitosti.
- Prilikom prilagođavanja propisima EU kod nas su se činili pogrešni koraci, samo su se prepisivali tuđi zakoni i propisi, bez uvažavanja naših specifičnosti. Prethodno navedeno rešavano je donošenjem većeg broja uredbi kao podzakonskih akata koje su kratkoročno rešavale probleme ali nisu dugoročno donele kvalitetna rešenja. Kada postanemo ravnopravni sa članicama EU, imaćemo i lakši pristup fondovima EU. Svim novoprimitljenim zemljama EU ovo je jedan od primarnih ciljeva. Sredstva iz fondova omogućiće dinamičniji razvoj poljoprivrede i prehrambene industrije. Takođe, uticaće i na regionalizaciju primarne poljoprivrede u cilju snabdevanja "domaćeg" tržišta i povećanja izvoza. Pristupanje institucijama EU značiće i lakši pristup tržištima zemalja EU. Agrodindustrijski proizvodi iz Srbije će lakše, bez ozbiljnijih tržišnih barijera, stizati do 450 miliona potrošača na celoj teritoriji EU. Takođe će biti olakšan i pristup

tržištima trećih zemalja, što je za nas posebno značajno. U oštroj konkurenciji u okviru EU, koja će podsticati produktivnost, a samim tim i sniženje cena agrarnih proizvoda, biće i veća orijentacija na podsticanju kvaliteta, zasnovanog pored ostalog, na ekološkim principima proizvodnje. Uvođenje sistema kontrole HACCP, povoljno će uticati na zdravlje potrošača i smanjiti troškove njihovog lečenja. U svemu tome postoje i ograničenja, a ogledaju se u tome što naša primarna poljoprivredna i prehrambena industrija još uvek nije u dovoljnoj meri spremna da se uhvati u koštac sa istom industrijom u zemljama EU. Naša tehnika i tehnologija proizvodnje još uvek su inferiorne u odnosu na visokorazvijene zemlje EU. Ograničenja se nalaze i u zahtevanim visokim standardima u domenu hrane i brojnim i strogim regulativama EU. Posledice i promene Posle pristupanja Srbije EU kao neminovne nameću se i posledice, i kao neophodna tendencija nameće potreba ukupnjavanja sirovinske baze i zasada u cilju postizanja bolje i efikasne primarne proizvodnje. Trenutno je prosečna veličina poseda u Srbiji 2,5 hektara, dok je ona u zemljama EU 18,7 hektara. Neminovno je prilagođavanje normama i standardima EU u ovoj oblasti. Moramo primeniti njihove propise u naše zakonodavstvo, ali u sve to moramo ugraditi i naše specifičnosti. Takođe, uz sve to, neophodno je i politiku izvoza tako koncipirati da mere agrarnog protekcionizma EU dođu do najmanjeg izražaja. Posebnu pažnju treba posvetiti povećanju produktivnosti, konkurentnosti i edukaciji poljoprivrednih proizvođača.

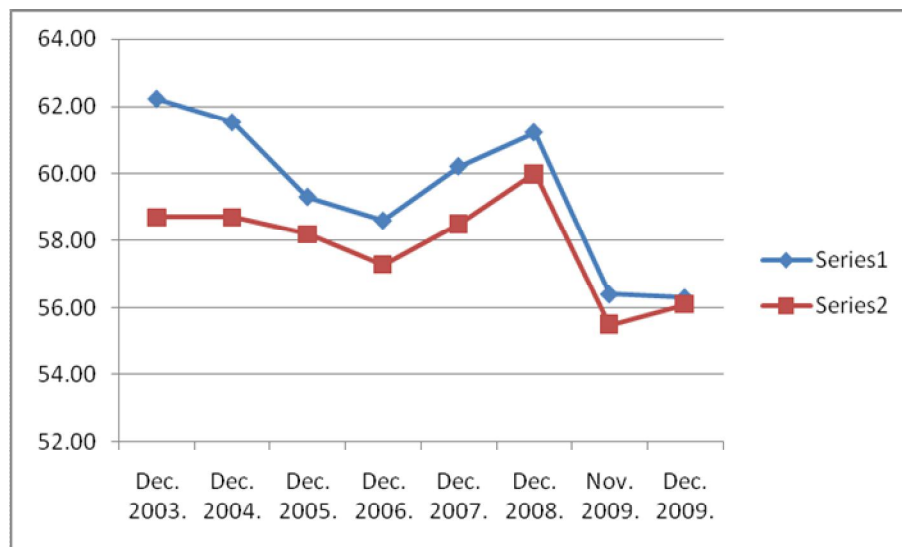
Sagledavanje perspektive razvoja postojećih i novih brendova u Srbiji mora obuhvatiti pre svega bazične i fundamentalne preduslove kao što su:

1. Veličina domicilnog tržišta,
2. Veličina ciljanog tržišnog segmenta,
3. Prirodni preduslovi potrebni za nesmetanu proizvodnju (sirovinska baza),
4. Dostupnost potrebnih inputa i tražene tehnologije,
5. Konkurencija na domicilnom tržištu i specifična snaga članova kanala marketinga,
6. Mogućnosti i specifičnosti tržišta u okruženju, navike potrošača, njihova platežna moć, direktna konkurencija u grani i prisutnost jakih i dobro pozicioniranih brendova.

U vrhu liste prioriteta, ne slučajno, nalaze se kriterijumi vezani za domicilno tržište na kome domaći proizvođači ostvaruju gro profita. Uspešna konkurentska borba i adekvatna pozicioniranost na domicilnom tržištu predstavljaju početnu fazu i preduslov za dalju afirmaciju domaćih brendova u cilju daljeg plasmana na tržišta u okruženju. Generisanje profita od prodaje robe i njegovo delimično preusmeravanje u dalju specijalizaciju,

marketinške i druge promotivne aktivnosti u pravilnoj orijentaciji domaćih proizvođača usmerenih ka izvozu imaju prevashodni značaj.

Tabela 64. Procentualno učešće hrane i pića u portošačkoj korpi.



Seriya 1 – minimalna potrošačka korpa.

Seriya 2 – prosečna potrošačka korpa.

U prethodno navedenoj tabeli prikazano je kretanje iznosa potrebnih za finansiranje minimalne i prosečne potrošačke korpe u cilju sagledavanja dela dohotka kojii građani Srbije izdvajaju za podmirenje životnih potreba tj. hrane i pića. U zavisnosti od prirode proizvoda (osnovna životna namirnica ili proizvod koji se kupuje iz diskrecionog ličnog dohotka – nakon podmirenja osnovnih životnih potreba) uzimajući u obzir prosečnu zaradu, lako je utvrditi iznos sredstava koji je na raspolaganju prosečnom domaćem kupcu. U decembru 2009. godine kupovna moć merena odnosom prosečne neto zarade i prosečne, odnosno minimalne potrošačke korpe, znatno je veća u poređenju sa novembrom i to zahvaljujući porastu prosečne zarade. Mesečna neto zarada bila je dovoljna za pokriće obe potrošačke korpe.

Prema podacima republičkog zavoda za statistiku, prosečna potrošačka korpa za decembar 2009. godine iznosila je 36.789 dinara i veća je za 0,92% ili 337,03 dinara u odnosu na novembar. U odnosu na decembar 2008. godine veća je za 9,58% ili 3.215,9 dinara.

Prosečna zarada u Srbiji bez poreza i doprinosa – neto u decembru 2009. godine bila je 36.789 dinara. U odnosu na zaradu isplaćenu u novembru 2009. godine nominalno je veća za

16,5% a realno za 16,6%. U odnosu na decembar 2008. godine nominalno je veća za 7,1% a realno za 0,5%.

Za pokriće prosečne potrošačke korpe u decembru mesecu 2009. godine bilo je potrebno 0,97 prosečne plate, a za pokriće minimalne korpe bilo je dovoljno 0,61 prosečne plate. Za pokriće prosečne potrošačke korpe u januaru 2009. godine bilo je potrebno 1,21 prosečne plate, a u decembru 2008. godine 0,87. Za pokriće minimalne potrošačke korpe u januaru 2009. godine bilo je potrebno 0,76 prosečne plate, a u decembru 2008. godine 0,55.⁹⁰

U cilju sagledavanja potencijala domaćih brendova treba analizirati i sferu maloprodaje prehrambenih proizvoda i promenu iste koja je uslovljena promenom životnog stila potrošača i pojavom novih tehnologija koje sa svoje strane oblikuju način kupovine. U skladu sa prethodnim, u toku 2009. godine sprovedeno je istraživanje u cilju analize očekivanja i navika potrošača koji će kupovati u budućnosti. Upravo zbog prethodno navedenog, istraživanje je obuhvatilo ispitanike mlađe starosne dobi kao i one čije se godine života kreću u intervalu od 25 do 40 godine.⁹¹ Prilikom analize stavova pomenute grupe ispitanika u pogledu budućih kupovina i tehnologije treba uzeti u obzir sledeće:

1. Trenutne stavove o korišćenju tehnologije u svakodnevnom životu,
2. Poglede na raznovrsne načine kupovine (supermarketi, on-line kupovina, specijalizovane radnje).
3. Značaj brendova i reakcija na nemogućnost dobijanja željenog brenda.
4. Način informisanja o proizvodu,
5. Stavovi o ulozi osoblja u činu kupovine.
6. Ideje za budućnost.

Osnovni cilj navedenog istraživanja bio je da se istraži uticaj promene stila života i razvoja tehnologije na način na koji obavljamo kupovinu namirnica sada i ubuduće. Čak 59% tinejdžera koristi instant poruke odnosno služi se internetom prilikom kupovine pri čemu ni grupa starosne dobi između 25 i 40 godine ni malo ne zaostaje za njima što govori o tome da će se pristup kupovine namirnica u budućnosti svakako izmeniti. Iako i odrasli i tinejdžeri preferiraju slične brendove u različitim kategorijama, tinejdžeri će pre promeniti prodavnicu ukoliko im traženi brend iz nekog razloga nije dostupan. Tačnije, oko 50% tinejdžera otići će u drugu prodavnicu da bi dobili ono što žele dok je kod odraslih taj procenat nešto manji i iznosi 35%. Jedan od 5 tinejdžera će zameniti brend (20%) dok je kod odraslih taj procenat definisan na nivou od 26%. Tradicija brenda i reputacija kompanije je važna za uspešnost brenda kod 71% tinejdžera odnosno 69% odraslih.

Najbolji način da se više sazna o proizvodu je preko TV reklama, što je spomenulo 85% tinejdžera i 83% odraslih. Povećan pristup digitalnoj televiziji u budućnosti a samim tim i porast broja kanala najverovatnije će postati problem za oglašivače. Biće neophodno primeniti nove forme oglašavanja i uticaja na kupce kao digitalno preuzimanje na mobilne

⁹⁰ Navedeno prema RZS

⁹¹ www.progressivemagazin.rs

telefone i MP3 plejere. Neki od ispitanika bi želeli da im se promocije šalju na mobilne telefone ili PDA uređaje i ako bi se to uradilo angažovanjem i na način da kupci imaju kontrolu nad onim što primaju mogao bi se dozvoliti ovakav način kreativnog marketinga. Sadašnja istraživanja pokazuju da će polovina tinejdžera napustiti prodavnicu ukoliko je željeni brend rasprodat.

Obe grupe ispitanika, i tinejdžeri i odrasli kupuju na različite načine: u supermarketima, „convenience“ radnjama – zgodna kupovina, u specijalizovanim prodavnicama i on-line. Kao što je i očekivano, odrasli češće kupuju u supermarketima od tinejdžera. Kada su odrasli u pitanju, njih 36% posećuje supermarkete najmanje jednom sedmično za razliku od tinejdžera kod kojih se taj procenat kreće na nivou od 18%. Procenat tinejdžera koji su posetili specijalizovane prodavnice hrane je sličan broju odraslih koji su kupovali u outletima prošle godine. Razlozi za odabir prodavnica kod obe grupe je sličan, jer im je materijalna korist najbitnije. Niske cene su najvažnije za 20% odraslih i 14% tinejdžera. Dobar odabir proizvoda privatne robne marke je takođe važniji za starije kupce. Kada su u pitanju tinejdžeri, njih 49% i 58% odraslih, pokazuju da će najverovatniji način kupovine u budućnosti podrazumevati višekanalnu prodaju. Najpopularnija opcija za višekanalnu kupovinu je mešavina on-line šopinga i kupovine u supermarketima, kao što je navelo 26% tinejdžera i 29% odraslih. Za ispitanike koji su odabrali samo jedan kanal kupovine, supermarkete je odabralo 30% odraslih i 32% tinejdžera. Više od polovine obe grupe potrošača reklo je da bi koristilo on-line kupovinu za odabir hrane i namirnica. Ovo je veoma bitno uzimajući u obzir da je samo 23% anketiranih odraslih izjavilo da hranu kupuje on-line. Četvrtina tinejdžera, njih 26% i nešto manje od trećine odraslih (31%) pre bi odabralo prodavnice specijalizovane za određene kategorije nego one koje nude sve na jednom mestu kada se radi o njihovoj budućoj nabavci hrane i namirnica. Četiri osnovne kategorije koje obe grupe preferiraju da kupuju u prodavnicama su sveže namirnice: mleko, hleb, sveže voće i povrće, meso i riba. Kategorije koje bi ispitanici rado kupovali on line su nekarljivi i non-food proizvodi.

Zbog budućeg članstva u EU naša zemlja mora raditi na stvaranju lako prepoznatljivog imidža među zemljama, članicama EU, čime može pridoneti i različitosti Unije. Posao brendiranja države, to znači i njenih proizvoda košta. Srbija za to još uvek ne izdvaja ni približno potrebna sredstva, a primera radi Estonija za nacionalni imidž godišnje izdvaja 2,4 miliona evra, a ponajviše za propagandu u stranim sredstvima informisanja. Dakle, potrebno je pronaći tačno nekoliko nacionalnih proizvoda, sa geografskim poreklom, i njih reklamirati u stranim sredstvima informisanja, kako bi se stvorio srpski imidž. To je sve ono što traže svetski potrošači podstaknuti za zdravim načinom života, gladni novih i ekološki obojenih brendova.

U prošloj godini stranci su uložili u Srbiju 1,5, a u 2006. godini blizu tri milijarde dolara. Ukoliko nastavimo ovakvim tempom godišnji priliv stranih investicija biće u proseku 2,5 milijardi dolara. Brendiranje Srbije je možda od najvećeg značaja za privlačenje stranih investicija. Po svemu sudeći, na osnovu geografskog položaja, proizvodnog poljoprivrednog regiona sa 5,1 miliona hektara polja, teritorijom bez genetski modifikovanih proizvoda (koji su u svetu traženi i skuplji od drugih za 30 do 50 odsto) Srbija najbrže može svoje ime kao brend, ali i sa nekoliko proizvoda, da postigne sa proizvodnjom i prodajom zdrave hrane. To znači moraju biti domaći, autentični proizvodi sa tradicijom, a dizajn mora biti unapređen. Kada je agar u pitanju prioritet je zdrava hrana sa regiona bez genetski modifikovanih proizvoda, pa su već sokovi postali naš brend. Ukoliko se ozbiljno poradi na sticanju

brendova možemo i da udvostručimo izvoz hrane i pića koji će 2009. godine biti rekordan od 1,3 milijarde dolara.

Prosečan čovek poznaje nekih 50.000 reči, dok samo u Americi ima 2,5 miliona registrovanih trejd markara. Zato se i postavlja pitanje kako onda očekivati od običnog čoveka da naš brend asocira na više atributa odjednom. Uspeh brenda je uvek rezultat njegove autentičnosti. Kada je „Coca Cola“ prvi put upotrebila svoj čuveni slogan: „It's the real thing“ (To je prava stvar), većina njihovih mušterija širom sveta je u sebi odgovorila: sve ostalo je imitacija. Imati brend koji je original ujedno znači da ste na tržištu tu poziciju prvi zauzeli. Biti prvi znači i biti autentičan. Naajveći problem koji se javlja prilikom ustanovljenja brenda na tržištu jeste kako ga učiniti autentičnim. Zato i klasična reklama u procesu izgradnje brenda više može da odmogne nego da pomogne. Onda se i postavlja pitanje kako kreirati verodostojnog u kampanji brendiranja proizvoda, ukoliko niste prvi u nekoj posebnoj kategoriji, možda je najbolje rešenje vezati se za neko već izgrađeno i poznato ime. Primera radi, Apatinska pivara kupljena je od strane širom sveta čuvene belgijske pivare. Ona joj sada na stranom tržištu može pomoći u izgradnji verodostojnosti, odnosno u tvrdnji da je njihovo pivo stvarno tako dobro kao što se u reklami kaže. U našim uslovima, oni jesu izgradili brend koji je bez premca u odnosu na ostala lokalna piva, ali je na stranom tržištu, gde konkurencija proizvodi i prodaje pivo već stotinama godina, malo teže dokazati autentičnost. Kvalitet je važan, ali se brend ne izgrađuje samo na kvalitetu. Svi mi imamo svoju ličnu percepciju o kvalitetu određenih proizvoda. Da li je „Next“ bolji od „Takova“, da li je „Knjaz Miloš“ bolji od „Hebe“? Ko to može sa sigurnošću da potvrdi. Procenjeni kvalitet proizvoda najviše zavisi od ličnog ukusa potrošača. Stručnjaci kažu da je najvažnija odluka u brendingu našeg proizvoda kada mu dajete ime. Na duge staze to ime će mu doneti dugovečnost i snagu koju priželjkujete. U početku, da bi preživeo, brend zahteva jedinstvenu ideju ili koncept koji će ga učiniti drugačijim od postojećih proizvoda na tržištu. On mora da bude prvi u nečemu, da kreira kategoriju proizvoda, da zauzme mesto u svesti potrošača, da poseduje jedinstveno ime u njihovom umu. Posle toga najvažnije je proizvod prodati. Ministarstvo trgovine, turizma, i usluga Vlade Srbije pokrenulo je akciju „Kupujmo domaće-obnovimo Srbiju“, a cilj je da ona utiče na svest potrošača da kupuju domaće proizvode, čime će se reafirmisati domaća privreda, ojačati poverenje u domaće proizvode, smanjiti odliv sredstava prema inostranstvu, kao i sačuvati postojeća i otvoriti nova radna mesta. Ova akcija ima za cilj i promenu svesti ponuđača kako bi na domaćem tržištu ponudili kvalitetne proizvode po pristupačnim cenama. Svetska industrija se suočava sa brendovima pa je i promena filozofije razmišljanja jedna od osnovnih tokova u procesu globalizacije. Naš indeks konkurentnosti u svetu je između 80 i 100 mesta. U vremenu koje je iza nas mi smo zaostali jednu i po deceniju, i sad ubrzano moramo hvatati korak sa svetom. Naš cilj treba da u budućnosti dovede do toga da ime Srbija postane naš brend. Prilikom izlaska u svet i kreiranja brenda prvo moramo analizirati gde mi to i sa kojim proizvodima namenski možemo biti konkurentni. Ako se vratimo dve decenije unazad, videćemo da su to, pre svega, bivše i sadašnje nesvrstane i danas manje razvijene zemlje. Za vreme nesvrstaniosti više hiljada studenata iz tih zemalja se školovalo u SFRJ, neki imaju čak i porodične veze, a većina njih je prijateljski raspoložena prema Srbiji. U najvećem broju tih zemalja ima i novca da se plati roba koju mi nudimo i gde uspešno možemo da je izvezemo. Prilikom koncipiranja strategije izvoza na međunarodno tržište svakako prvo treba da vidimo šta i koliko možemo da prodamo u Evropi, odnosno balkanskim zemljama za koje nas veže decenijska usmerenost, kao i kompatibilnost bivše SFRJ (u zemljama nastalim njenim raspadom). Moramo priznati

da se u ovom trenutku naš brend za svet teško može u pravom smislu definisati. Ako bi pojasnili šta je to, onda treba reći da je to nešto kvalitetno, dobro poznato na tržištu, lepo, udobno, najčešće skupo, sa poznatim imenom. Ako, pomislimo na šljivovicu ili ajvar oni su već dobili zaštitnike u Sloveniji i Makedoniji. Naš brend bi morao da ima znak Made in Serbia. Šansu da dobiju oznaku Najbolje iz Vojvodine imaju i vina sa Bisernog ostrva kod Bečeja, jer grožđe od koga se priprema uspeva na uskim geografskim prostorima oko Tise. Tu su i vina sa Fruškogorskog vinogorja. Najbrže, ali to mora da postane dugoročno, u svet možemo da idemo sa proizvodima koji realno imaju šansu, a to su voda, maline, šljiva, šljivovica, vino, šunka, sir, kajmak, pečurke, duvan čvarci, užički pršut. U prošlom veku bogat je bio ona koji je imao dovoljno nafte, a u milenijumu u koji smo zakoračili najveće bogatstvo predstavlja voda. I to obična, ali i mineralna. Uz racionalno korišćenje pitke vode, mi možemo u svet da izvozimo i značajne količine mineralnih voda jer imamo u eksploataciji više od 330 izvora u zemlji. Nekada je naš najznačajniji izvozni posao bila šljiva. Prvi izvozni posao Srbije u SAD 1897. godine bio je izvoz 40.000 tona suvih šljiva u vrednosti 30 miliona dolara. Taj posao Srbiju je izbavio iz krize! Malo je proizvođača koji su stekli domaći i svetu ugled kao što je „žuta osa“, „jevrejka“, „sokolova rakija“... Kragujevačka „žuta osa“ proglašena je za jednu od 300 ekskluzivnih evropskih marki alkoholnih pića, odnosno robnih marki. U proizvodnju vina u Srbiji nije ulagano poslednjih pola veka, pa su se površine pod lozom smanjile sa 114.000 na 30.000 hektara. Potrošnja vina po stanovniku u Srbiji smanjila se sa nekadašnjih 20 litara godišnje na svega četiri litra (u Francuskoj je to 58, Italiji 53 litra...). Mi smo od izvoznika postali uvoznici vina. Uskoro će tri naša proizvoda ovde dobiti oznaku kao brendovi: to su bačkopetrovački kulen, vino „bermet“ iz Sremskih Karlovaca i sir sa područja Kraljeva. To su proizvodi sa brendom ovde, a da bi to postali i u svetu treba će da prođe dosta vremena kako bi postali prepoznatljivi. Inače, najperspektivniji proizvodi za izvoz u EU su: prehrambena industrija (finalni proizvodi, poljoprivreda i ribarstvo), farmaceutska industrija, drvna industrija (nameštaj), biotehnologija, kreativne industrije, usluge, informatička industrija (softver). Srbija najbrže u svet može sa stvaranjem brendova kroz agrar.

9.1. Najveće šanse Srbije u stvaranju brenda pića



Domaći proizvođači moraju ukalkulisati u svoje poslovne projekcije rastući značaj zajednica i udruženja potrošača i sve značajniji pokret konzumerizma koji iz godine u godinu dobija na značaju. Stroža zakonska regulativa u pogledu proizvodnje i stavljanja u promet prehrambenih namirnica, ultimativno korišćenje prihvatljivih agrotehničkih mera i implementacija ISSo i HACCP standarda u proizvodnji hrane i pića ne trpe improvizaciju.

Osnovna prava potrošača koja se materijalizuju u 8 osnovnih načela često nisu ispoštovana od strane domicilnih proizvođača a to su:

1. Zadovoljavanje osnovnih potreba,
2. Sigurnost robe i usluga,
3. Informisanost,
4. Pravo na izbor robe i usluga,
5. Zastupanje, pravo potrošača da se čuje njihov glas,
6. Prigovor i naknada štete,
7. Obrazovanje, i
8. Zdrava životna sredina.

Prethodno pomenuto posebno dobija na značaju imajući u vidu statistički utvrđene činjenice da se gotovo dve trećine potrošača prehrambenih proizvoda opredeljuje za kupovinu isključivo na osnovu kvaliteta dok je samo trećini potrošača presudan factor odlučivanja cena. Najmanje kupaca se za određeni artikal opredeljuje zbog poverenja u proizvođača ili zbog akcijskih sniženja, dok je broj onih koji ciljano pazare isključivo određeni brend zanemarljiv. Statističari su došli do zaključka da broj onih kojima je cenovni faktor presudan prilikom donošenja odluke o kupovini raste sa starošću ispitanika. Značaj kvaliteta raste shodno obrazovanju dok cenovni faktor pomenutoj grupi nije najvažniji. Prema istraživanju agencije FGK 13% domaćinstava redovno prati sniženja i donosi odluku o kupovini koja uglavnom zavisi od akcijskih cena.

Procentualno gledano u hijerarhiji kriterijuma najvažniji faktori zauzeli su sledeće pozicije:

- | | |
|---------------|-------|
| 1. Kvalitet | 61%, |
| 2. Cena | 25%, |
| 3. Proizvođač | 7%, |
| 4. Sniženje | 6%, i |
| 5. Brend | 1%. |

Imajući u vidu domen istraživanja koji obuhvata industriju pića kao značajan segment prehrambene industrije, u nastavku ćemo pažnju fokusirati na analizu glavnih grupa proizvoda i perspektive konstituisanja novih unapređenja rasta i razvoja postojećih brendova.

Ocena perspektive razvoja novih brendova i unapređenja postojećih treba da pođe od nekoliko bazičnih faktora, a to su:

1. Veličina domicilnog tržišta I ciljanog tržišnog segmenta,
2. Prirodni preduslovi I dostupnost sirovine kao I bogatstvo sirovinske baze,
3. Nivo tehnološkog razvoja I dostupnost tehnologije,
4. Jačina članova kanala marketinga odabranog od strane proizvođača,
5. Konkurencija u branši.

Prethodno navedeni faktori određuju mogućnost zauzimanja tržišne pozicije na domaćem tržištu kao osnove za unapređenje performansi proizvoda koji predstavlja predmet brendiranja. U načelu, teško je zamisliti mogućnost konstituisanja značajnog Brenda ukoliko proizvod nije zauzeo na domaćem tržištu poziciju koja omogućava plasman na nivou rentabilnosti, imajući u vidu pre svega ekonomiju obima i postizanje rentabilne proizvodnje. S tim u vezi, uvođenje novih proizvoda koji treba da popune postojeće tržišne niše od strane novih investitora koji žele da ulažu u konstituisanje Brenda zahteva prethodnu analizu perspective rasta i razvoja pre svega na domaćem tržištu posmatrano u smislu zemlje u koju se ulaže. Ukoliko prethodnih 5 bazičnih kriterijuma nisu ispunjeni teško je za očekivati da će do ulaganja uopšte i doći.

U vezi sa prethodno navedenim, kada govorimo o postojećim brendovima, postojećim proizvodima koji to treba da postanu ili o sasvim novom proizvodu od koga menadžment želi da napravi brend, stabilna i perspektivna pozicija na domicilnom tržištu predstavlja osnovu. Krajnji cilj konstituisanja Brenda predstavlja pozicioniranje u svesti potrošača i kreiranje potreba ne samo na domaćem već i na međunarodnom tržištu. Logičan sled ostvarivanja prethodno navedenog kreće se od postizanja željene pozicije na domaćem tržištu, regionu, međunarodnom nivou pa sve do globalnog odnosno svetskog nivoa tj. faze u kojoj brend prevazilazi prostornu distacu, kulturološke razlike i nacionalnu propadnost.

Gledano sa pozicije Srbije, borba za postizanje dovoljnog nivoa svesti kod naših privrednika o značaju brenda i potencijalne koristi koje preduzeće može da stekne adekvatnim razvojem istog tek predstoji. Posebno je bitna uloga države koja bi morala da bude efikasnija u zaštiti domaćih robnih marki u cilju podizanja nivoa konkurentnosti istih i boljem plasmanu domaćih brendova na inostrana tržišta.

Uloga države do nedavno ogledala se isključivo u aktivnostima realizovanim od strane Zavoda za intelektualnu svojinu koji se bavi zaštitom žigova i oznakama geografskog porekla pri čemu treba imati u vidu da brend shvaćen kao kvalitetan proizvod prepoznatljiv od strane potrošača nije zakonski termin već mnogo više od toga. Formalno pravna veza između brendova i žiga ogleda se u tome da brend može biti shvaćen i kao poznati žig sa dobrom reputacijom. Međutim, pod brendom se često podrazumeva i celokupan imidž jednog preduzeća dakle ne samo njegov žig već i dizajn njegovih proizvoda, način na koji se reklamira itd., dok je žig pravno zaštićeni znak kojim jedno preduzeće obeležava svoje proizvode ili usluge u prometu, sa ciljem da ih potrošači razlikuju od istih ili sličnih proizvoda

ili usluga koji dolaze od drugih proizvođača. Osnovna funkcija žiga je da isti doprinese individualizaciji proizvoda ili usluge. Zaštita žiga regulisana je pre svega Zakonom o žigovima i Uredbom o postupku za priznavanje žiga čime je domaća zakonska regulativa usklađena sa propisima drugih evropskih zemalja.

Međutim, u Srbiji danas, jedini mogući način zaštite proizvoda a samim tim i brendova do nedavno bio je regulisan putem zaštite žiga (brand – trade mark) i industrijskog dizajna. Budući da zaštita žiga, industrijskog dizajna i patenta spada u intelektualnu tj. industrijsku svojinu te se kao takva štiti zakonima koji regulišu korespodentsku oblast, pored domaće regulative, u cilju zaštite proizvođača bilo je potrebno pristupiti pravnoj regulativi okruženja tj. sprovesti zaštitu proizvoda na način koji je regulisan međunarodnim konvencijama koje je Srbija potpisala. Od pomenutih konvencija najznačajnije su madridski aranžman o zaštiti žiga i Bernska konvencija o zaštiti autorskih prava. Ulaskom u EU zaštita u domicilnoj zemlji automatski će podrazumevati zaštitu na teritoriji celog 27-članog bloka država.

Zaštita će se odnositi kako na proizvode sa oznakom geografskog porekla poput sjeničkog sira, ariljskih malina, pirotskog ćilima tako i na kulen, kajmak, ajvar ali i na šljivovicu i druge proizvode kao što je plazma keks itd.

Voda



Imajući u vidu prirodne preduslove, dostupnu tehnologiju, prirodna bogatstva i odnose u kanalima marketinga, navike potrošača i ostale faktore koji utiču na mogućnost ostvarivanja profitabilne proizvodnje može se zaključiti da svi prethodno navedeni parametri idu na ruku proizvođačima iz pomenute branše. Prethodno navedeno ima potvrdu i u činjenici da su najveći proizvođači poput Knjaz Miloša, Minakve i ostalih pored čvrsto zauzetih pozicija na domaćem tržištu pronašli način da plasiraju svoje proizvode u

zemlje u okruženju. Gledano na nivou branše, izvoz vode iz Srbije nadmašuje vrednost uvezene robe 10 puta pri čemu se najveće količine izvoze u zemlje okruženj tj. bivše Jugoslovenske republike od čega oko 70% ukupnog izvoza se odnosi samo na Crnu Goru.

Međutim, analizirajući konkretnu branšu primetna je tendencija konstantnog uvođenja novih kompanija koje plasiraju nove proizvode i varijetetima istih pokušavaju da otrgnu deo već popunjenog tržišnog segmenta domaćeg tržišta kako bi na taj način stekli polaznu osnovu za dalji rast i napredovanje. U praksi, pokretanje novih investicija vezanih za proizvodnju vode tj. uvođenje novih proizvoda od strane novih igrača na tržištu pokazao se kao kompletan promašaj. Izuzev 13 najvećih proizvođača koji relativno dugo postoje i rade na domaćem tržištu i čiji proizvodi su dobro poznati domaćim potrošačima svi ostali koji se bave proizvodnjom vode a čiji broj se kreće oko 20, u prvih 9 meseci 2008. Godine prodali su 30 puta manju količinu od Knjaz Miloša i smanjili su prodaju u odnosu na isti period 2007. godine za 8%. Imajući u vidu i činjenicu da su dva najveća igrača, Knjaz Miloš i Minakva zauzeli oko 55% ukupne realizacije vode na domaćem tržištu, kao i činjenicu da konstantno uvode nove varijetete i na taj način pokrivaju specifične tržišne segmente, mogućnost profilisanja Brenda koji bi mogao da parira prethodno navedenim gotovo da je ravna nuli. Sve prethodno navedeno upućuje nas na činjenicu da nova ulaganja i plasma novih proizvoda na tržište od strane “novajlija” u branši ne mogu biti opravdana i da osnovni smisao ulaganja kao preduslova za generisanje profita nemaju ekonomsku opravdanost tj, da je kapital bolje plasirati u profitabilniji i perspektivniji projekat.

S obzirom na to da nas je analiza proizvodnje vode dovela do toga da perspektivu za konstituisanje Brenda koji prevazilazi nacionalni karakter i značaj treba tražiti u najboljim kompanijama koje već postoje na tržištu, osnovna ekonomska prepreka prevazilaženja nacionalnog karaktera zavisi pre svega od objektivnih preduslova iz domena ekonomije a pre svega imajući u vidu transportne troškove. Voda kao relativno jeftin proizvod ne trpi dugačak transport na udaljene destinacije usled povećanja krajnje prodajne cene i gubljenja cenovne konkurentnosti na stranom tržištu. Imajući u vidu karakter potencijalnog Brenda odnosno ne cenovnu prirodu istog gledano sa aspekta konkurentnosti, alternative prevazilaženja potenciranog gepa predstavljaju jake marketinške aktivnosti usmerene pre svega na direktno obraćanje krajnjem potrošaču. Teško je zamisliti da se prethodno navedene aktivnosti orjentisane pre svega na promotivno-propagandne akcije mogu sprovesti na adekvatan način putem distributera ili ovlašćenih predstavnika usled činjenice da isti pre svega svoj focus baziraju na portfoliju koji pokrivaju a ne na pojedinačnom artiklu. S tim u vezi neophodna je direktna prisutnost proizvođača u formi domicilnog organizacionog dela sa kompletnom logističkom infrastrukturuom koja bi na adekvatan način mogla da spozna potrebe i zahteve potrošača na stranom tržištu, tržišnu poziciju direktnih konkurenata, najbolji način obraćanja targetiranom tržištu i realizaciju marketinških aktivnosti u skladu sa budžetom odobrenim od strane centrale. Ovakav strateški „step by step“ pristup podrazumeva jasno iskristalisanu viziju i čvrstu rešenost da se na inostrano tržište uđe planski, koordinirano i dugoročno. Za sada, najuspešnije kompanije iz branše proizvodnje

vode uspele su da se probiju ili bolje rečeno da zadrže u većoj ili manjoj meri pozicije koje su imale u bivšim jugoslovenskim republikama oslanjajući se pre svega na stečene navike nekada jedinstvenog tržišta i identifikaciju Brenda sa kvalitetom proizvoda kojoj su potrošači u okruženju skloni.

U daljem period, treba očekivati zadržavanje stečenih pozicija domaćem tržištu najvećih i najuspešnijih proizvođača i njihovu usmerenost pre svega na zemlje u okruženju. Raspodela tržišta kako domaćeg tako i lokacijski najbližih za očekivati je da će se vršiti između prvih 13 najznačajnijih proizvođača tj. da će postojeće kompanije uspeti da zauzmu veći tržišni segment isključivo na osnovu redukcije plasmana direktnih konkurenata i to bržim prilagođavanjem i anticipacijom kako promena tako i ukusa i zahteva potrošača.

Koliko je situacija u sferi proizvodnje vode složena neka posluži primer kompanije „Knjaz Miloš“ neospornog lidera u ovoj branši koji u svom proizvodnom portfoliju ima nekoliko uspešnih brendova. U prvih šest meseci 2009. godine **fabrika mineralne vode "Knjaz Miloš" iz Aranđelovca** prodala je za sedam odsto manje svojih proizvoda nego u istom periodu lane. Aranđelovačka kompanija, koja posluje u sastavu "Denjub fud grupe", ostvareni bilans prodaje u prvom polugođu ne smatra lošim, imajući u vidu da je cela industrija mineralnih voda u proseku smanjila plasman za oko 10 odsto. Nesumnjivi uspeh "Knjaza" predstavlja i činjenica da je ta kompanija ove godine uspela, uprkos otežanim uslovima plasmana, da sačuva radna mesta i plate zaposlenih. U "Knjazu", do sada, nije otpušten nijedan radnik zbog krize, već je obavljena, u cilju bolje organizacije poslovanja, unutrašnja reorganizacija radnih mesta, a nisu snižavane ni plate. Preduzete mere su, bile neophodne usled globalne ekonomske krize koja nije zaobišla ni srpsku privredu, a "Knjaz Miloš" se suočava, kao i mnoga druga preduzeća, sa veoma ozbiljnim problemom naplate. Zato je rukovodstvo firme iskoristilo mogućnost da uzme subvencionisani kredit, kako bi poboljšalo likvidnost preduzeća. U ovoj kompaniji očekuju da jesen bude teška i da ih zbog toga, pre nego što počne oporavak, čekaju ozbiljni izazovi.

Sokovi



Tržište sokova u Srbiji omogućava plasman celokupne godišnje proizvodnje domaćih proizvođača pri čemu ostavlja prostora za plasman i inostranim brendovima koji su bez mnogo muke preuzeli deo domaćih potrošača. Perspektivu ovog tržišnog segmenta pokazuje i strateška odluka jednog od najvećih proizvođača sa ovih prostora „Vino župa“ da postepeno napusti program alkoholnih pića i smrznutog voća i da se celokupnim kapacitetima posveti isključivo proizvodnji sokova. Ova kompanija u dosadašnjem periodu investirala je značajna

sredstva upravo u razvoj svoje robne marke – brenda „La vita“ koja se odlikuje pre svega širokom paletom ponude tj. varijetetom proizvoda, ekonomičnim pakovanjem i niskom cenom. La vita je pre svega orjentisana na porodičnu i masovnu potrošnju te u svojim reklamnim kampanjama koristi motive porodičnog okupljanja prožetog ambijentom autentičnog srpskog domaćinstva ističući duh i suštinu nacionalnog identiteta.

Na suprot Vino župi, Nektar, Fresh&Co, Next i kompanija Agroekonomik sa svi+ojim brendom „Moć prirode“ odabrali su drugačiji pristup. Umesto tradicije u fokusu ovih proizvođača nalaze se druge vrednosti kao što su zdrav način i stil života, biološki vredna hrana, hrana specijalne namene, organski gajena hrana i sl. Strogo kontrolisan način proizvodnje, sugestivno izbalansiran vizuelni identitet, potenciranje viših vrednosti i obraćanje direktno pojedincu koji ulazi u inicijalnu grupu potrošača omogućili su ovim kompanijama da se pozicioniraju kao nešto posebno, vredno i kvalitetno u svesti potrošača. Umesto potenciranja činjenice da za malu sumu novca možete podmiriti potrebe brojnih gostiju i svoje lične, kompanije koje potenciraju više vrednosti uspele su da sugestivnim delovanjem na svest potrošača iste ubede da će konzumacijom male količine njihovih proizvoda poboljšati zdravlje svojih najbližih, svoje dece i sopstveno zdravlje što uzevši u obzir aktuelne trendove ka korišćenju organskih i prirodnih proizvoda više zadire u domen opšte kulture nego u domen kućnog budžeta. Poredeći prethodna dva ekstrema u obraćanju potrošačima čini se da su kompanija Agroekonomik, Fresh&Co, Nektar i Next postigli uspešniju implementaciju marketing strategije pozicioniranja i diferencijacije u cilju izgradnje sopstvenih brendova a poredeći i njihove cene očigledno je da su uspeali da ubede potrošače da je potrebno da plate više kako bi kupili „pravu stvar“.

U budućem periodu proizvođači sokova veći akcenat treba da posvete proizvodnji sokova od povrća. Poredeći prethodno navedenu grupu sa sokovima od voća primetan je izraziti jaz u količinama i širini asortimana i to sasvim neopravdano. Naime, mešanjem, odnosno kupazom voćnih i sokova od povrća, inostrani proizvođači već duži niz godina ostvaruju značajne rezultate kako na lokalnim tako i na inostranim tržištima. Proizvodnja sokova od povrća realizovana od strane domaćih proizvođača nalazi se na nivou daleko od optimalnog.

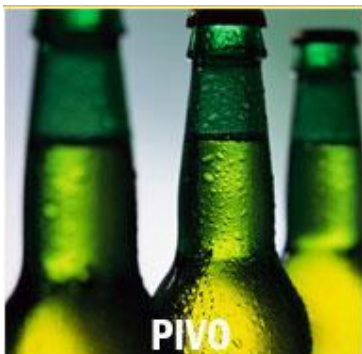
Imajući u vidu stilove i način života koji sve širu razmeru i prihvaćenost dobija i na domaćem tržištu, lokalni proizvođači bi u cilju izgradnje i profilisanja novih brendova trebali da u svom proizvodnom portfoliju implementiraju nove proizvode koji bi bili u saglasnosti sa aktuelnim vrednostima. Obraćanje tradiciji, koje je još uvek prisutno od strane nekih domaćih proizvođača asocira više na prevaziđen način razmišljanja nego na vraćanje pravim vrednostima. Ukoliko uzmemo u obzir i potrebu za što većim izvozom kako na mikro planu – sa aspekta preduzeća tako i na makro planu – u smislu interesa celokupne nacionalne ekonomije, za nove proizvode potrebno je opredeliti takvu bazu koja bi bila lako shvatljiva i stranim potrošačima i koja bi išla u susret njihovim navikama i usvojenim vrednostima. S tim u vezi, ukoliko je nacionalni identitet prisutan u marketinškim kampanjama domaćih proizvođača uvek je bolje isticati da proizvod odlazi iz ekološki čiste zemlje tradicionalnim

načinom pripreme koji garantuje zadržavanje svih po zdravlje korisnih sastojaka nego koristiti cenovnu konkurentnost, dodatnu količinu u smislu „gratis“ pakovanja, i tipično lokalne navike okupljanja u tipičnom domaćinstvu.

Na kraju ali ne i po značaju, domaći proizvođači u fokusu treba da drže najmlađe kategorije potrošača kojima proizvod mora biti približen na adekvatan i prikladan način. Inovativne forme obraćanja sa potencirenjem pripadnosti grupi i stila života uvek imaju prednost u odnosu na tradicionalne i konvencionalne koncepte.

U pogledu izbora ambalaže, proizvođači treba da imaju u vidu da je koncept zamene ambalaže u potpunosti prevaziđen iako je staklo po mišljenju mnogih stručnjaka najbolja solucija u cilju zadržavanja kvalitativnih svojstava proizvoda. Međutim, pre svega inostrana konkurencija a potom i sama ekonomija i u smislu cenovne konkurentnosti i u smislu mogućnosti prilagođavanja pakovanja novim trendovima u potpunosti je potisnula staklenu ambalažu iz upotrebe. Brik ili tetrapak pakovanje danas nemaju alternativu. PVC odnosno plastična ambalaža nije pogodna za korišćenje ni po pitanju zdravstvene ispravnosti proizvoda ni po pitanju ekoloških trendova orjentisanih na zaštitu životne sredine. Brik pakovanje omogućava čitavu paletu profilisanja u duhu bazičnog marketing koncepta koji je izabran od strane proizvođača. Pri izboru krajnje forme pakovanja ne treba zapostavljati ni sistem za zatvaranje koji je predmet stalnog usavršavanja od strane proizvođača ambalaže i koji proizvod čini pogodniji za upotrebu ili drugačiji u odnosu na ostale. Svi detalji vezani za proizvod i celina koncepta proizvoda u buduću moraju biti osmišljeni sa većom pažnjom od strane domaćih proizvođača u cilju profilisanja domaćih brendova koji bi mogli da konkurišu inostranim i na domaćem i na tržištima u okruženju.

Pivo



Apatinska pivara je najveći proizvođač piva u Srbiji. Proizvodnjom piva vrhunskog kvaliteta i dopadljivog ukusa bavi se preko 250 godina.

U ukupnom tržištu piva u Srbiji Apatinska pivara učestvuje sa preko 50% a na tržištu Beograda i daleko više.

Vodeću poziciju postigli su zahvaljujući visokokvalitetnim proizvodima koja stalno unapređuju, tehnološkoj modernizaciji koje su postigli uvođenjem svetskih standarda

kompanije InBev u čijem sklopu posluju.

Ponudu proizvoda Apatinske pivare čine brendovi vrhunskog kvaliteta: Jelen Pivo, Beck's, Lowenbrau, Nikšićko Pivo i uvozno Stella Artois, super premium pivo, koje je na našem tržištu prisutno od septembra 2006.godine.

Pivo se izvozi u Bosnu i Hercegovinu, Crnu Goru, Hrvatsku, Švajcarsku, Austriju a poslednje vreme u Ausrtraliiju i čak na Kubu.

InBev je najveći svetski proizvođač piva. Kompanija zauzima leadersku poziciju na tržištima Evrope, Amerike i Azije, a njeni brendovi zauzimaju vodeća mesta na više od 20 ključnih tržišta piva širom sveta. Sedište kompanije je u Belgiji a u ponudi su vodeći globalni, međunarodni i regionalni brendovi.

Jelen Pivo je ne samo vodeći brend Apatinske pivare, već i apsolutni lider na tržištu Srbije. Ovo pivo pravi se od najkvalitetnijih sastojaka, a svojom jačinom i prijatnom gorčinom već decenijama osvežava generacije i generacije pivopija kako u našoj zemlji tako i u inostranstvu. O vrhunskom kvalitetu Jelen Piva govore brojne nagrade stručne javnosti osvojene na mnogobrojnim domaćim i međunarodnim sajmovima. Jelen Pivo je prepoznatljiv domaći brend koji je postao deo nacionalne tradicije. Popularan je kod svih društvenih slojeva a poznat je kao pivo koje Muškarci znaju zašto biraju.

Kao jedan od najpopularnijih nacionalnih brendova Jelen Pivo je angažovano u kulturnom i sportskom životu Srbije.

Beck's je nemačko pivo broj jedan u svetu koje se prodaje u više od 120 zemalja. U Srbiji se proizvodi od 2005.godine. Beck's je pivo koje simbolizuje dinamičnost, progresivnost i slobodu izbora. Beck's je izbor generacije koja stremlji vrhunskom kvalitetu u svim sverama života, muzici, zabavi, kulturnim dešavanjima i odličnom pivu.

Stella Artois je jedan od najpriznatijih svetskih brendova piva. Od 2006.godine se proizvodi u Srbiji zahvaljujući Apatinskoj Pivari. Predstavlja sinonim za pivo vrhunskog kvaliteta i vrednosti. Stella Artois se proizvodi od davne 1366. godine i do danas je svetska ikona među pivima. Stella **Artois** se prodaje u 80 zemalja sveta i predstavlja jedan od najnagrađivanijih brendova u istoriji proizvodnje piva.

Nikšićko Pivo se od 1896. godine proizvodi od prirodnih sirovina i čiste planinske vode koja doprinosi specifičnom ukusu i vrhunskom kvalitetu sa izuzetnom pitkošću. Nikšićko pivo je sinonim za avanturizam i povratak prirodi. Marketinški podržava mlade, hrabre i energične ljude i pokrovitelj je sportskih ekstremnih disciplina.

Lowenbrau je pivo koje je sinonim za Oktobarfest, najznačajniji festival piva na svetu. Dostupan je na preko 70 tržišta u svetu a izdvaja se od drugih kao brend koji na jedinstven način spaja tradiciju i moderno. Lowenbrau je kombinacija prirodnih sastojaka i autentične recepture iskusnih pivara Bavorske. Ovaj brend piva karakteriše osvežavajuća gorčina i tradicija iz 1383.godine kada je u Minhenu prvi put proizvedeno pivo neprikosnovenog kvaliteta. Ovu činjenicu dokazuju milioni posetilaca Oktobarfesta svake godine.

- U 2008. godini Apatinska Pivara je postala strateški partner fudbalskoj ligi Srbije koja se zove Jelen Super Liga Srbije.
- Jelen Pivo je proglašeno za najbolje na Beerfestu četvrti put zaredom što pokazuje da je najomiljeniji brend piva na Balkanu.
- Jelen Pivo postalo je prvi srpski brend na Kubi
- Na 75. Međunarodnom sajmu u Novom Sadu osvojen Veliki šampionski pehar za visok kvalitet i šest zlatnih medalja
- Jelen pivu dodeljen znak "Najbolje iz Vojvodine"

Tokom 2008. godine "Apatinska pivara" prodala je ukupno 3,6 miliona hektolitara piva, od čega je tri miliona hektolitara distribuirano na tržište Srbije.

Time je zabeležen ukupan rast prodaje od 4,2 odsto u odnosu na 2007. godinu, dok je izvoz porastao za 6,7 odsto.

Zbog stanja na tržištu, teško da će u ovoj godini biti ostvareni istovetni rezultati. Pored ekonomske krize, na pad prodaje koji u prvom kvartalu ove godine iznosi 20 odsto, uticali su loši vremenski uslovi, ali i povećanje akciza koje najviše pogađa potrošače.

"Jelen pivo" čini više od 80 odsto ukupne prodaje u Srbiji, u 2008. godini zabeležena je rekordna prodaja "Jelen piva" sa porastom od 5,1 odsto u odnosu na rezultate iz 2007. godine.

Takođe, u 2008. godini "Apatinska pivara" bila je jedan od najvećih poreskih obveznika Republike Srbije.

Sa dobrim rezultatima iz 2008. godine i sa nastojanjem da uspešno odgovori na sve izazove koje donosi trenutna ekonomska klima, u 2009. godini ova kompanija biće usmerena na ostvarivanje što boljih finansijskih rezultata uz strogu kontrolu troškova, pravilan nastup naših brendova na tržištima gde poslujemo i zadovoljstvo naših potrošača. "Apatinska pivara", kao članica "Anheuser-Busch InBeva", sa ponosom ističe da su u 2008. godini "Anheuser-Busch" i "InBev" proglašeni za kompanije broj 1 i 2 u industriji pića uopšte, prema listi "Najomiljenije svetske kompanije" magazina Fortune 500, kao i za šampione u oblasti korporativne društvene odgovornosti.

Komercijalni tim "Anheuser - Busch InBev" iz Srbije dobio je u Pragu nagradu grupe za dostignuća u prodaji i marketingu, a na osnovu kvaliteta rada i postignutih rezultata u 2008. godini.

"Apatinska pivara" je proglašena za jednu od najbolje tri pivare kompanije, od 23 na teritoriji centralne i istočne Evrope.

Srbija se mnogo puta dokazala kao zemlja sa izuzetnim internacionalnim uspehom na naučnim, muzičkim i sportskim manifestacijama. Osvojivši ova priznanja, pokazali su da mogu da ostvare odlične rezultate i u biznisu!

Kako je "AB InBev" najveća kompanija za proizvodnju piva u svetu i jedna od 5 najvećih kompanija robe široke potrošnje, ovaj rezultat nas čini istinski ponosnim.

Tokom 2008. godine, "Apatinska Pivara" prodala je ukupno 360 miliona litara piva. Time je zabeležen ukupan rast prodaje od 4,2% u odnosu na 2007. godinu, dok je izvoz porastao za 6,7%.

Od ukupne količine 300 miliona litara je distribuirano na tržište Srbije, dok je 64 miliona litara izvezeno na tržišta Bosne i Hercegovine, Crne Gore, Makedonije, Hrvatske, Švajcarske, Austrije, Kube i Australije.

Inače, "jelen pivo" je naprodavaniji pivski brend u zoni centralne i istočne Evrope, koji obuhvata sve zemlje bivše Jugoslavije - Bugarsku, Rumuniju, Mađarsku, Češka i Slovačku.

Multinacionalna kompanija AB Inbev investirala je u Apatinsku pivaru 120 miliona evra od 2003. do 2008. godine.

Vino



Uzimajući u obzir da se 98% potreba za flaširanim vinom zadovoljava domaćom proizvodnjom dok se samo preostalih 2% pokriva iz uvoza možemo zaključiti da u proizvođači vina u Srbiji dobro i stabilno pozicionirani. Međutim prethodno navedeno gubi na značaju ukoliko uzmemo u obzir činjenicu da je proizvodnja vina u Srbiji visoko uvozno zavisna. Pre svega treba imati u vidu da je uvoz vina u rifuzu osnova domaće proizvodnje usled katastrofalnog stanja domaćeg

vinogorja i dugoročnih zasada. Primera radi, vrhunsko vino Krokan koji je svoju produkciju bazirao na zasadima lociranim na Bisernom ostrvu – region koji odlikuje odlična mikroklima i adekvatan sastav zemljišta izgubio je na kvalitetu upravo usled pre svega komercijalne orijentacije proizvođača kojoj je kvalitet bio od manjeg značaja. Autohtona sorta vinove loze “Prokupac” gotovo da je izčezla sa naših područja pri čemu su lokacije Župe i Aleksandrovca nekada obilovale groždem ove plemenite sorte. Prethodno navedenim, Srbija je izgubila mogućnost da se pozicionira na enološkoj karti sveta sa domaćim brendom za koji postoje sve potrebne kompatitivne prednosti geografski i klimatski gledano. Mostarska Žilavka, Mali Plavac sa Korčule i Pelješca, Kosovski Burgundac ili Slovenački Cviček nisu dozvolili da im se tako nešto desi. Region fruške gore i Karlovaca tek u poslednje vreme vraća reputaciju koju je davno izgubio imajući u vidu proizvodnju Bermeta – aromatizovanog slatkog vina koje je bilo služeno da dvorovima širom Austro-ugarske monarhije. Vršacko vinogorje pretrpelo je niz promena imajući u vidu vlasničku transformaciju proizvođača koja je uticala negativno na kontinuitet proizvodnje i širinu i konstantnost asortimana aili je u poređenju sa ostalima uspelo da zadrži sirovinsku bazu sa lokalnog aspekta gledano na zavidnom nivou. Ovu regiju odlikuju pre svega vina stone klase i uglavnom belih sorti, posmatrano sa aspekta nivoa reprodukcije. Organizovana i industrijska proizvodnja prisutna je u Kruševcu i ista zavisi isključivo od sirovina domaćeg porekla koju obezbeđuju lokalni poljoprivredni proizvođači. Neadekvatna edukacija poljoprivrednih proizvođača, nizak kvalitet sirovina, male pojedinačne količine iste sorte vinove loze uslovljavaju i niži kvalitet vina daleko ispod nivoa potrebnog za klasifikaciju istog kao kvalitetnog ili vrhunskog a da ne govorimo o vrhunskom vinu sa geografskim poreklom. Region Toplice degradirao je u sirovinskoj bazi i produkcija pored serijske proizvodnje Vino Župe bazira se na velikom broju manjih proizvođača.

Sa tehnološkog aspekta gledano, prisutna je tradicija u proizvodnji vina ali u negativnom kontekstu. Sudovi od crnog čelika umesto od prohroma, nedostatak zaštite komine prilikom vrenja, težnja da se dobije na količini zanemarujući kvalitet, uzima svoj danak na tržištu a pogotovu prilikom komparacije sa svetski renomiranim proizvođačima. Godomin, Levač, Rekovac, i brojni drugi podrumi koji su svojim kapacitetima bili profilisani da mogu da zadovolje potrebe nekada jedinstvenog zajedničkog Jugoslovenskog tržišta prestali su da postoje usled ne adekvatnog prilagođavanja novim uslovima poslovanja. Nekadašnji giganti i renomirani proizvođači prošli su kroz postupak vlasničke transformacije i donekle uspeli da zadrže poziciju isključivo na lokalnom nivou. Najveću fleksibilnost i perspektivu imaju mali – privatni proizvođači koji su prepoznali isplativost ulaganja i kompetitivne prednosti i prirodne potencijale zemlje, koji savremenom tehnologijom i relativno malim serijama visokog kvaliteta pokušavaju da vrate Srbiji izgubljenu reputaciju. Statistički gledano mali proizvođači koji ulaze u kategoriju “ostali” realizovali su 27,98% ukupnih količina vina u posmatranom period dok je poređenja radi gigant “Rubin” ostvario 23,03%. Međutim, gledano iz godine u godinu mali proizvođači smanjuju svoju realizaciju tako da je za prvih 9 meseci 2008. godine realizovano 69% količina u odnosu na isti period 2007. godine. Ovaj tržišni segment pokrila je Vino Župa sa velikom serijom proizvodnje vina nižeg kvaliteta i ekonomičnog tetra pack pakovanja za široku upotrebu. Ovakav marketinški proboj Vino Župe

pokazao se kao opravdan gledano sa tržišnog aspekta usled adekvatnog zadovoljavanja potreba potrošača sa jeftinim vinom nižeg kvaliteta. Vino župa povećala je realizaciju u 2008. Godini 40 puta u odnosu na 2007. Godinu. Zato ne čudi činjenica da se od ukupno realizovanih 26 miliona litara flaširanog vina domaćih proizvođača 21 milion litara odnosi na stona vina.

Formiranje Brenda u sferi proizvodnje vina direktno zavisi od adekvatne sirovinske baze i primenjene tehnologije. Imajući u vidu da prema propisanim normativima minimum 60% vina mora biti domaćeg porekla da bi boca mogla da bude kategorisana kao domaći proizvod značaj sirovinske baze još više dobija na značaju. S tim u vezi u najkraćem mogućem roku treba ulagati u zasade visokokvalitetnih sorti koje će sa postizanjem pune tehnološke zrelosti moći da omoguće ozbiljniju proizvodnju. Što se tiče tehnologije, istu treba primeniti od početne do finalne faze prerade i proizvodnje. Primena agrotehničkih mera i održavanja zasada tek treba da uzme ozbiljnije učešće. Sam proizvodni process i odležavanje i filtracija moraju se realizovati po svetskim standardima. Vino deli sudbinu regiona i vezuje se za isti pri čemu veliku ulogu igra tradicija. Upravo je u tome perspektiva manjih proizvođača koji u budućem period treba da zauzmu sve značajnije tržišno učešće. Upravo se od njih u narednom period očekuje najviše.

Proizvođači vina u Srbiji danas se često susreću sa dilemom ulaganja u „vinski patriotizam“ ili sprovođenja „podrumske globalizacije“ tj. uzgajanja autohtone sorte „prokupac“ ili široko rasprostranjenog „kabernea“, gajenja „šardonea“ ili „smederevke“. Malobrojni, marketinški i tržišno adekvatno orjentisani proizvođači nemaju dilemu oko komercijalizacije svojih podruma ili ulaganja u razvoj autohtonih sorti kao što je „rskavac - prokupac“ od koga se spravlja tradicionalni „prins“. Opravdanost u razvoj autohtonih sorti može se utvrditi i u slučaju renomiranih zamalja proizvođača kao što je francuska koja je od svojih sorti „nebijolo“ i „san đenovaze“ razvila svedske brendove. Odavno je prisutna tendencija u sferi proizvodnje vina da se postepeno prelazi na krčenje vinograda sačinjenih od autohtonih sorti i prelazi na komercijalne poput šardonea. Međutim, i u vinarstvu kao i u životu treba u svemu naći pravu meru odnosno biti svestan činjenice da vino spravljeno isključivo od autohtonih sorti svakako daje u finalnom obliku niži kvalitet što ima povratne negativne efekte kao što je veća zavisnost od uvoznih vina. Pravi balans predstavlja adekvatna profilisanost strukture sirovinske baze u kojoj će biti zastupljene podjednako i komercijalne i autohtone sorte a sve u cilju kupaže vina dobijenih od različitih vrsta grožđa čime se postiže vrhunski kvalitet.

Dobar primer za prethodno navedenu tvrdnju predstavlja **Vinarija Aleksandrović** sa vinom Trijumf koje je nastalo kao svojevrsna materijalizacija vizije nastavka tradicije i oživljavanja duha srpskih kraljeva Petra I Aleksandra u čije vreme je razvijena prepoznatljiva receptura oplenačkih vina. Pomenuto vino za kratko vreme pozicionirano je u svesti potrošača kao prepoznatljiv brend koji je uspeo da svoju prepoznatljivost održi i u različitim varijetetima kao što su Triumf Barrique, Triumph Noir. Na ovaj način Vinarija Aleksandrović uspela je da

postignuto poverenje potrošača usmeri i na čitavu paletu drugih vina koje nose komercijalne nazive Harizma, Varijanta, Regent i Tema. Vinarija Aleksandrović kvalitetom svojih vina osvojila je 14 prestižnih nagrada od kojih su najznačajnije 3 zlatne medalje dobijene u Austriji, Nemačkoj i Engleskoj. Po informacijama dobijenim od vlasnika Božidara Aleksandrovića, uspešnoj realizaciji ideja zahvalnost pripada dobrom timu, iskrenoj emociji, posvećenosti, upornosti, inovaciji i kreativnosti.

Vinarija Miletić iz Oparića osnovana 2006. Godine na području Levač koja raspolaže sa 7ha zasada ima godišnju produkciju od 9.000L odnosno 11.000 boca. Sorte grožđa koje su zastupljene u sirovinskoj bazi kreću se od šardonea, rajskog rizlinga, sovinjon blanka do merloa, kaberne sovinjona, frankovke i pinot noara. Vinarija proizvodi dva tipa vina koje nose komercijalni naziv Impresija rajnski rizling i Impresija merlot. Strategija prodora vinarije Miletić slična je kao i u slučaju Vinarije Aleksandrović i oslanja se na tradiciju i predanja. Po narodnom predanju manastir Kalenić koji se nalazi u blizini Oparića, nekada se zvao Kalemici a njegovo bratstvo kalemici jer je važno za veoma vešte kalemare vinove loze. Oko pomenute srpske svetinje od vjkada se uzgajala vinova loza od koje se pravilo prepoznatljivo vino koje se posle svake berbe, kako predanje pripoveda, nosilo u marami na probu knezu Lazaru u Kruševac. Danas, porodica Miletić koja se već pet generacija bavi proizvodnjom vina, primenom savremene tehnologije trudi se da vrati stari sjaj ovom području. Region u kome se proizvodnja odvija ima sve prirodne preduslove, počev od sastava zemljišta u kome dominira gajnjača i smolnica, do morfologije zemljišta koju karakterišu blagi nagibi istočne, zapadne i južne ekspozicije i platoi. Starosna struktura vinograda je povoljna jer je najstariji podignut 1985., dok je najnoviji posađen 2007. godine. Ograničena produkcija, stroga selekcija, geografsko poreklo i tradicija kao osnova predstavljaju osnovu za razvoj i usavršavanje proizvoda od kojih se očekuje profilisanje u pravcu stvaranja Brenda.

Podrum Janko iz Šeškovca blizu Smedereva osnovana je 2006. Godine. Raspolaže sa 7ha vinograda na kojima su zastupljene kvalitetne sorte smederevke, rizlinga, šardonea, traminca, merloa i kaberne sovinjona. Ova vinarija svoju priču gradi na prirodnim karakteristikama regiona koji je smešten u južnom delu panonske nizije i severnom delu šumedijskih brda oivičeno Dunavom i Velikom Moravom koje odlikuje zemlja ilovača, glina i peskovita struktura. Godišnju produkciju od 40.000 L ova vinarija obezbeđuje iz sopstvenih zasada, kooperacijom sa proizvođačima iz Drugovca i Badnjevice i kupovinom kupaznih belih vina iz Smedereva i crvenih iz Makedonije. Ovakvom strategijom ova vinarija sebe limitira od postizanja vrhunskih rezultata usled činjeice da otkupom vina u rifuzu nije moguće obezbediti vrhunsko poreklo i da ukoliko vino iz uvoza participira sa više od 40% u boci takvo vino može biti okarakterisano jedino kao stono. Pored navedenog, kontrolu kvaliteta nije moguće sprovesti od početne faze do finalne a o zaštićenom geografskom poreklu nema ni

govora. U poređenju sa prethodna dva navedena primera vinarije Aleksandrović i Miletić, podrum Janko nema potencijale za ostvraivanje vrhunskih rezultata.

Međutim, adekvatnim marketinškim pristupom sprovedenim od strane velikih kompanija koje imaju dugu tradiciju mogu se postići pozitivni efekti koje ostvaruju manji preduzetnici. Neka za primer posluži **kompanija „Rubin“ iz Kruševca** koja je 2009. godine isporučila prve količine vinjaka, vodki i vina u Irak čime je započeta realizacija ugovora vrednog 2,5 miliona eur. Od cele palete isporučenih pića iračanima su se najviše svidela vina „Car Lazar“ i „Carica Milica“. Iračko tržište nije prvo inostrano tržište na kome je ova kompanija prisutna. U izvozu kartu upisale su se i Amerika, Nemačka, Francuska, Velika Britanija i Švajcarska. Veliku prednost rubina predstavlja činjenica da se veći deo potrebnih sirovina za proizvodnju vina obezbeđuje iz sopstvenih zasada. Sa devet vinogradarskih lokacija u Srbiji (Bačina, Suvaja, Lučina, Ravnjak, Ražanj, Grevci, Leskovac, Dobričevo i Preševo) ova kruševačka vinarija zadovoljava svoju potrebu za prestižnim kvalitetnim vinima. Grožđe za vrhunska vina stiže sa vinograda sa zaštićenim geografskim poreklom dok iz otkupa od privatnih vlasnika kako iz kruševačkog kraja tako i iz cele Srbije „Rubin“ zadovoljava deo svojih potreba za stonim vinima i vinima za destilaciju dok se preostali manji deo uvozi uglavnom iz Makedonije. Rubin danas radi po strožijim normama i standardima od onih koje su propisane domaćim zakonodavstvom a koje su u potpunosti saglasne sa normama, propisima i standardima EU.

Rakije i alkoholna pića



U proizvodnji rakija i drugih alkoholnim pića Srbija ima dugu tradiciju. Nekada jedinstveno jugoslovensko tržište uslovalo je formiranje kapaciteta koji su bili dovoljni za zadovoljavanje tadašnjih potreba. Dezintegracijom tržišta i formiranjem više nezavisnih država na nakada jedinstvenom prostoru, za vrlo kratko vreme proizvođači su stavljeni u poziciju da teško mogu postići prag rentabiliteta u smislu postizanja efekata

ekonomije obima. Do nedavno neophodni proizvodni kapaciteti, u proizvodnji alkoholnih pića pokazali su se kao balast i opterećenje u smislu redukovane potražnje i činjenice da domaći proizvođači u cilju zadovoljavanja potreba osvojenih tržišnih segmenata nekada zajedničkih republika i pokrajna danas usled akciza, carina i poreza ne mogu biti konkurentni. Pored navedenog, konceptualno profilisanje proizvodnje u smislu domicilnog identiteta imajući u vidu način na koji se nakada jedinstveno tržište dezintegrisalo, danas predstavlja opterećenje i barijeru u smislu ponovnog prihvata proizvoda iz Srbije.

Nemogućnost postizanja ekonomije obima uz desetogodišnji period samoizolacije i prisustva različitih vidoma sankcionisanja Države i ograničavanja slobodnog kretanja robe i kapitala imali su za cilj degradaciju postojećih potencijala i to pre svega imajući u vidu prirodu i karakter poroizvoda. Alkoholni proizvodi – prirodne rakije, jaka alkoholna pića sa primesama ili na bazi etil alkohola i različiti likeri niti spadaju u grupu osnovnih životnih namirnica niti se mogu tretirati kao pomoćna lekovita sredstva. Zato i ne čudi činjenica da je tržište ove grupe proizvoda strogo državno regulisano u brojnim evropskim zemljama a gotovo sve nacionalne ekonomije i fiskalni sistemi posmatraju proizvođače alkoholnih proizvoda kao izvor za punjenje budžeta preko stalno rastućih akciza na alkoholne proizvode.

Međutim, i pored svih prethodno navedenih ograničavajućih faktora, domaćim proizvođačima stajale su i dalje stoje na raspolaganju čitave palete različitih mogućnosti prilagođavanja navonastalim okolnostima koje nisu iskorišćene na adekvatan način. Naime, srpski proizvođači alkoholnih pića pokazali su najveću inerciju u poređenju sa svim ostalim proizvođačima kako vode, sokova, piva pa i vina. Sfera proizvodnje alkoholnih pića sačinjena je u najvećoj meri od dobro poznatih proizvođača sa dugom tradicijom koji su sa više ili manje uspeha sprovedi proces vlasničke transformacije i prelaska u privatno preduzetništvo. Pojava novih proizvođača, gledano sa aspekta participacije u proizvedenim količinama najmanja je u sferi alkoholnih pića u poređenju sa drugim branšama a preuzimanje ili strane

direktne investicije gotovo da nisu ni bile usmerene u ovom pravcu. Od uslovno rečeno novijih igrača na sceni proizvodnje alkoholnih pića jedino se mogu izdvojiti „sokolova rakija“ i pelinkovac „Gorki list“ kao brendovi, dok ostali postojeći brendovi proizvođača sa dugom tradicijom tavlare i uz velike teškoće ostaju u svesti proizvođača.

Gledano sa aspekta procentualnog učešća u proizvedenim količinama, dalja sudbina ove branše zavisi od uspešnosti najvećih sistema iz ovog domena koji su dugo prisutni na našem tržištu. Jedan od najuspešnijih pokušaja prevazilaženja nastalog stanja i prilagođavanja anticipiranim promenama daje kompanija „Prokupac“ koja je sprovela krajem 2008. godine statusnu promenu spajanja uz osnivanje kojom su četiri do tada nezavisne kompanije formirale novu kao pravnog sledbenika svih postojećih. Na taj način objedinjeni su kapaciteti kompanije „Prokupac“ iz Prokuplja, „Beograd“ a.d., „Vinarija Sićevo“ i „Simccom“ iz Smederevske Palanke. Objedinjavanjem svih navedenih preduzeća stečene su brojne prednosti bez trošenja likvidnih sredstava u cilju vlasničkog preuzimanja što ima poseban značaj jer u periodu aktuelne finansijske krize likvidna sredstva em su nedostupna em su nepovoljna što u startu onemogućava bilo kakvu korektivnu meru i uslovljava nasleđeni način poslovanja koji svojim performansama nije na rentabilnom nivou. Sprovedenjem statusne promene spajanja uz osnivanje postignuto je sledeće:

1. Udružene su kompatibilne delatnosti koje imaju sve potrebne raspoložive kapacitete te bilo koja od postojećih kompanija ne mora angažovati sredstva za implementaciju proizvodnje različitog asortimana od postojećeg (Vinarija Sićevo – proizvodnja vina, vinskih destilata i sirćeta, Simccom – hladnjače, silosi, mlin, pakara, tri izvorišta vode, Prokupac – sirovinska baza, kapaciteti za preradu, čuvanje i odležavanje, Beograd a.d. – pristup tržištu, kanali prodaje, maloprodajna mreža, ugostiteljstvo).
2. Omogućeno je da se proizvodne aktivnosti lociraju u područja i kapacitete gde se iste mogu obaviti uz najniže troškove,
3. Anulirano je međusobno konkurisanje,
4. Proširen je proizvodni portfolio dve vodeće kompanije Prokupac a.d. i Beograd a.d. sa proizvodnje alkoholnih pića na proizvodnju i vina, smrznutog voća, mlinarsku i pekarsku industriju što sve ima za cilj distribuciju rizika poslovanja u jednoj uskoj i specifičnoj branši koja ima sezonski karakter na više delatnosti koje su međusobno kompatibilne i čije se sezone i životni ciklusi proizvoda nadopunjuju.
5. Sačuvan je identitet a tradicija nastavljena bez prekida, pri čemu se centralizovanom upravom čitav sistem može prilagoditi novonastalim zahtevim tržišta i strane konkurencije.
6. Omogućena je kontrola od početne do finalne faze proizvodnje, prerade i distribucije a samim tim implementacija sistema kvaliteta ISSO i HACCP.

Prethodno navedeni primer pokazuje da domaći proizvođači i u periodu krize moraju anticipirati dolazeće promene i modifikovati sopstvenu poslovnu politiku zahtevima koji im se nameću. Radeći iste stvari na isti način preduzeće ne može da očekuje ništa drugo do u najboljem slučaju da ostvari iste rezultate kao i u prethodnom periodu što ukoliko rezultati nisu bili na neophodnom nivou dovodi poslovanje do apsurd.

Zaključak:

1. Perspektivu u brendiranju vode imaju postojeći najbolji proizvođači, Knjaz Miloš i BB Minakva kao i Voda Voda koja ima najbolji dizajn ukoliko reši statusne problem. Cilj je unapređenje već postojećih brendova i njihova afirmacija sa brendova lokalnog karaktera u brendove regionalnog i međunarodnog karaktera. Generalno perspektiva brendiranja vode sa globalnog tj. svetskog aspekta ograničena je širokom ponudom, intenzivnom konkurencijom i transportnim troškovima koji utiču na kalkulaciju cene jer je proizvod jeftin.
2. Perspektiva u brendiranju sokova je u promeni koncepcije i uspešnijoj implementaciji koncepta zdravog, organskog i strogo kontrolisanog proizvoda koji će biti u situaciji da vizuelnim identitetom parira najuspešnijim brendovima u branši.
3. Perspektiva u brendiranju vina leži u promovisanju **već postojećih vina** kojima su predmet **industrijske proizvodnje** i koja su kategorisana kao **stona**, kao što su Banatski rizling, Roze i slično. Imamo primer Slovenačkog Cvičeka koji je po kvalitetu ulazne sirovine na nivou prethodno pomenutih ali po značaju daleko veći jer ima nacionalni karakter međunarodno prepoznatljiv. **Visoko kvalitetna vina i vina sa geografskim poreklom** imaju perspektivu da proizvode i brendiraju **mali privatni proizvođači**. Specifična vina npr. **Bermet** imaju dobru perspektivu. Komparativnu prednost Srbija bi trebala da ostvari u ponovnom vraćanju sorte vinove loze "Prokupac" i istoimene sorte vina.
4. Perspektive u brendiranju alkoholnih pića leže u statusnom prilagođavanju proizvodnih formata, redizajnu i repozicioniranju proizvoda u cilju postizanja boljeg imidža zadržavajući pri tom kvalitet i ističući prednost nacionalnog identiteta ne u smislu običaja i stečenih navika već u smislu autentičnosti.

10. KRIVULJA IZVOZA PIĆA IZ SRBIJE I UTICAJ BRENDOVA NA KONKURENTNOST IZVOZA



Izvoz pića iz Srbije prati postojeće trendove prisutne na bazi nacionalne ekonomije čije su osnovne karakteristike da se kao odredišne zemlje javljaju pre svega zemlje u okruženju od kojih najviše bivše jugoslovenske republike i zemlje CEFT-a sporazuma. Što zbog transportnih troškova što zbog kulturološke sličnosti i gotovo identičnih navika potrošača, zemlje iz prethodno

dve navedene grupe i u daljem periodu nastaviće da budu najznačajniji trgovinski partneri Srbije. U oceni značaja pojedinih zemelja kao odredišnih u cilju plasmana izvoznih proizvoda ne treba zanemariti i Italiju i Nemačku kao tradicionalno najvažnije trgovinske partnere Srbije.

Od odabrane ponude sa kojom Srbija ide u svet najviše participiraju brendovi koji su na domaćem tržištu izdejstvovali najbolju tržišnu poziciju i koji zavrđuju ugled kako značajem tako i kvalitetom i usaglašenim i dobro profilisanim asortimanom. Gledajući sa aspekta celine proizvodne sfere pića u Srbiji situacija izgleda ovako:

Tabela 65. Izvoz glavnih grupa proizvoda količinski i vrednosno⁹²

Proizvod	2009		2008		2007		2006		2005	
	Kol. u t	000 USD	Kol. u t	000 USD	Kol. u t	000 USD	Kol. u t	000 USD	Kol. u t	000 USD
Mineralne i gazirane vode bez šećera	57,920	16,757	64,670	20,935	64,325	19,919	49,397	14,765	21,018	5,954
Led i sneg	6,405	1,625	6,662	1,669	3,241	792	1,002	348	2,427	495
Mineralne i gazirane vode sa šećerom	61,366	32,558	67,579	40,030	60,356	31,209	39,817	19,691	7,450	4,457
Bezalkoholna pića ostala	81,009	44,619	75,697	43,699	32,447	18,320	9,732	5,196	959	747
Šira sa fermentacijom	1	3	1	4	0	0	123	132	0	0
Vermut i ostala arom. Vina	1	7	8	47	9	58	6	33	21	33
Vina penušava	1,205	1,401	886	1,298	793	1,091	684	882	92	151
Vina od svežeg grožđa i šira	10,037	12,748	8,300	11,874	8,989	10,891	7,550	8,023	7,567	8,734
Medovina	1	17	12	53	0	0	9	29	11	36
Fermentisana pića ostala	2,326	2,238	974	1,347	234	525	113	263	32	89
Pivo od slada	114,472	75,005	122,237	76,237	112,470	57,025	94,986	44,975	62,230	28,377
Viski	13	200	36	486	27	316	37	279	16	148
Alkoholna pića dobijena dest. Vina	552	2,077	490	2,008	443	1,694	362	1,429	109	345
Rum i tafia	19	48	25	56	27	65	27	93	3	7
Džin i klekovača	1	10	5	32	6	26	27	59	1	6
Rakije i destilovana alkoholna pića	659	3,493	1,051	5,131	1,098	4,712	967	3,717	384	1,469

⁹² Izvor RZS

U izvozu najviše participiraju piva i to pre svih proizvođača Apatinska pivara, dok za pivom slede sokovi i vode. Alkoholna pića na bazi destilacije vina predstavljaju vrednosno samo 2,6% izvoza piva, dok rakije imaju nešto bolju poziciju. Izvoz vina predstavlja vrednosno samo 16% izvoza piva pa se nedvosmisleno pokazuje da je pivo naš najvažniji izvozni proizvod.

Gledano sa aspekta vremenske serije predočene u prethodnoj tabeli prisutan je konstantan rast svih grupa proizvoda pri čemu se u poslednjoj posmatranoj godini beleži pad realizacije gotovo svih vrsta pića. Jedino su bezalkoholna pića uspeła da održe minimalnu tendenciju rasta dok se kod alkoholnih pića rast beleži u nivou statističke greške. Prethodno navedeno ukazuje na činjenicu da branša proizvodnje pića nije ni izdaleka imuna na makroekonomska i svetska dešavanja i da je teško imenovano proizvode izopštiti iz opšte tendencije degradacije u doba svetske finansijske krize. Čak je i neosporni lider na tržištu Apatinska pivara zabeležila značajan pad koji je prisutan i kod drugih proizvođača sa jakim brendovima kao što je Knjaz Miloš ili Rubin.

U narednom periodu treba očekivati da će branša proizvodnje pića ići put oporavka i ponovnih zauzimanja parametara koji će beležiti rastuće tendencije. Kontinuitet i intenzitet rasta zavisice pre svega od uspešne implementacije marketinškog pristupa i repozicioniranju domaćih brendova u cilju njihovog plasmana na tržišta na kojima do sada nisu prisutni.

Najveći potencijal pored postojećih brendova imaće novi pre svega u domenu proizvodnje i prerade vina. Međutim treba imati u vidu i sve prisutnije suficite na tržištima zemalja evropske unije čiji proizvođači takođe imaju problem sa plasmanom sopstvenih viškova. Otvaranje nacionalne ekonomije i uklanjanje barijera koje štite domaće proizvođače imaće za posledicu nesmetan upliv stranih brendova koji će usloviti pomeranje fokusa na zadržavanje osvojenih tržišnih segmenata na domaćem tržištu.

Preporuka domaćim proizvođačima u tom smislu odnosila bi se na intenzivnija ulaganja u jačanje postojećih i razvoj novih brendova koji bi svojom snagom čvršće vezali domaće proizvođače a svojim profilisanjem bili u saglasnosti sa zahtevima i specifičnim potrebama stranih tržišnih niša.

11. ANALIZA KUMULATIVNE KONKURENTNOSTI PROIZVODNJE PIĆA U SRBIJI U ODNOSU NA ZEMLJE CEFT- A SPORAZUMA



Analizirajući sferu proizvodnje i prodaje **voda** u Srbiji najupečatljiviji podatak predstavlja činjenica da se u Srbiji godišnje utroši 379.855.641L, od čega se 368.845.252L ili 97,1% obezbeđuje proizvodnjom domaćih proizvođača dok se 11.010.389L ili 2,9% obezbeđuje iz uvoza.⁹³ U istom periodu srpski proizvođači su uspeli da izvezu 113.788.748L što predstavlja 23,57% ukupne realizacije domaćih proizvođača. Prirodni preduslovi koji se pre svega ogledaju u bogatstvu voda kao i činjenica da u pomenutoj branši Srbija ima respektabilnu tradiciju omogućili su da srpski proizvođači skoro ¼ ukupne proizvodnje realizuju putem izvoza. Međutim, i ako mali tržišni segment od oko 3% strani proizvođači uspeli su da preuzmu od domaćih i to pre svega na osnovu renomea svojih brendova. I pored činjenice da je voda kao proizvod usled gabarita, relativno niske cene na koju direktno utiču transportni troškovi i činjenice da ista ne trpi dugačak transport i dugo lagerovanje na velikim temperaturnim razlikama proizvođači stranih brendova uspeli su da svoje proizvode plasiraju na tržište Srbije po višim cenama od onih koje su uspeli da postignu domaći proizvođači u svom izvozu (0,53usd/L u odnosu na 0,47usd/L). Snaga stranih brendova direktno upućuje na činjenicu da domaći proizvođači i pored prethodno pomenutih barijera koje prate trgovinu vodom nisu uspeli dovoljno dobro da se zaštite od strane konkurencije na koju nemaju adekvatan odgovor. U skladu sa tim, strani proizvođači su uz prosečnu cenu od 0,53usd/L uspeli da prihode 5.809.653usd. Najveću ulogu i značaj u pozicioniranju proizvoda tipa vode na domaćem i stranom tržištu imaju marketinške aktivnosti kojima se gotovo identičan proizvod uspešno diferencira u odnosu na konkurenciju. Snaga i vrednost brenda lako se mogu sagledati ukrštanjem cene koštanja proizvoda i cena postignutih na tržištu ponderišući navedenu razliku brojem prodatih jedinica jer tako dobijeni rezultat upravo ukazuje na prirast uslovljen brendom.

Od domaćih proizvođača izdvajaju se dva najuspešnija a to su Knjaz Miloš i Minakva. Prethodno pomenuti participiraju sa 54,6% u ukupnoj realizaciji domaćih proizvođača. Pored apsolutne dominacije na domaćem tržištu, Knjaz Miloš i Minakva uspeli su da izgrade značajne pozicije i na stranim tržištima. Srbija u posmatranom periodu najviše je izvozila u Crnu Goru 70,3% ukupno izvezene količine, Bosnu i Hercegovinu 17,82% i Makedoniju 5,68%.

⁹³ Podaci navedeni prema ostvarenjima iz prvih 8 meseci 2008. godine za koju je ocenjeno da najreprezentativnije oslikava stanje na tržištu pre ekonomske krize.

U ukupnom zbiru 93,7% ukupno izvezenih količina odnosi se na tri pomenute zemlje što nije slučajno posebno imajući u vidu da su prethodno navedene nekada bile u sastavu jedinstvenog jugoslovenskog tržišta te da su kulturološke i druge razlike daleko manje nego što je to slučaj sa ostalim tržištima u okruženju. Pored navedenog sa svim navedenim najvažnijim partnerima tj. zemljama izvoza Srbija se graniči što upućuje na prisustvo niskih transportnih troškova.

Međutim, što se tiče uvoza ne može se konstatovati da važi pravilo reciprociteta jer Srbija najviše vode 37,2% uvozi iz Hrvatske u koju su istovremeno domaći proizvođači uspjeli da izvezu svega 0,3% realizovanih količina namenjenih izvozu. Na drugom mestu po značaju u pogledu uvoza nalazi se Italija sa 22,4%, na trećem Slovenija sa 7,6%, dok se na četvrtom mestu nalazi Crna Gora sa učešćem od 6,5%. Poređenja radi u Italiju srpski proizvođači su uspjeli da izvezu neznatnih 0,003%, Austriju 0,04%, dok je u Sloveniju izvezeno samo 0,17% ukupnih izvezenih količina vode u posmatranom periodu.

U posmatranom periodu srpski proizvođači su proizveli i prodali oko 28.800.000L različitih **sokova**. U strukturi proizvođača najveće učešće ima grupa svrstana pod „ostali“ koja participira sa 67,8% u ukupnim proizvedenim i prodanim količinama. Osnovna odlika navedenih proizvođača ogleda se u njihovoj brojnosti, kratkom periodu postojanja, privatnom preduzetništvu i inovativnosti kojom grade tržišnu poziciju. Na drugom mestu nalazi se kompanija Fresh&Co sa učešćem od 22,4%. Alarmantan podatak predstavlja učešće renomiranih proizvođača koje je na neprihvatljivo niskom nivou i koje u slučaju Knjaz Miloša iznosi svega 2,3%, Bip sa 0,43%, Fruvita sa 0,69%, Takovo sa 2,4% i Vino Župa sa 3,9%. Stanje u branši proizvodnje sokova najbolje se može sagledati pomoću podatka koji govori o tome da je 2001. godine, kada većina proizvođača koji sada participiraju sa više od 80% proizvedenih i prodatih količina nije ni postojalo, ukupna prodaja iznosila svega 5.477.001L. Kako se broj domaćeg stanovništva nije drastično smanjio za narednih 7 godina, najveći proizvođači te 2001. godine borili su se za tržišni segment od svega oko 5,5 miliona litara što predstavlja svega deo instalisanih kapaciteta jedne od posmatranih kompanija. Predimenzionirani kapaciteti, gubitak tržišne pozicije i orijentacije, dislokacija proizvodnje sokova iz fokusa najvećih proizvođača dovela je do toga da samo 7 godina kasnije najveći proizvođači nisu bili u situaciji ni da konkurišu novajlijama u branši a kamoli da ostvare značajniji izvoz. Najviše sokova izvozi se u Nemačku 20,7%, Austriju 20,3%, Crnu Goru 18,9%, Rumuniju 13,35% i Bosnu i Hercegovinu 11,9%. U pogledu uvoza najviše se uvozi iz Holandije 32,5%, Austrije 10,6%, Slovenije 9,8% i Nemačke 6%.

U pogledu voćnih nektara situacija je donekle različita i odnosi se pre svega na proizvedenu i realizovanu količinu koja se kod voćnih nektara u posmatranom periodu kreće oko 160.000.000L. Slično proizvodnji sokova najviše participiraju proizvođači svrstani pod grupu „ostali“ sa 55% u proizvodnji i realizaciji, dok za njima sledi Vino Župa sa 23,5%, Fruvita sa 7%, Fresh&Co sa 4,4%, Knjaz Miloš sa 4,9% i Takovo sa 4,7%. Dok se u poređenju sa 2001. godinom kod sokova realizacija i proizvodnja povećala 5 puta, kod nektara za isti period

evidentirano je povećanje od 10 puta. Ukupan tržišni segment navedenih proizvoda podeljen je u odnosu 85% : 15% u korist voćnih nektara, pri čemu se 99% potreba domaćeg tržišta zadovoljava proizvodnjom domaćih proizvođača.

U pogledu proizvodnje obojenih bezalkoholnih pića domaći proizvođači realizovali su 459.536.000L od čega je samo Coca Cola participirala sa 32,7%. Od ukupno realizovanih količina 90,2% odlazi na gazirana pića dok se 9,7% odnosi na negazirana. Gotovo 50% ukupne realizovane količine generiše kompanija Coca Cola (219.483.000L). U poređenju sa 2001. godinom u 2008. godini proizvodnja i realizacija povećana je 2,2 puta što je daleko manje od sokova (5 puta) i nektara (10 puta). Gotovo celokupne potrebe tržišnog segmenta zadovoljavaju se sopstvenom proizvodnjom (98,7%) dok se preostalih 1,3% nadoknađuje iz izvoza. U ukupnoj realizaciji obojenih bezalkoholnih pića Coca Cola učestvuje sa 47,7%, A&P sa 15,8%, Ostali proizvođači sa 15,3%, Fruvita sa 5,5%, Sinalko sa 4,7%, Voda Vrnjci sa 3,3%, Knjaz Miloš sa 2,6%, Bip sa 0,7% itd.

U pogledu proizvodnje **piva** Srbija ima dobre potencijale i to pre svega usled sledećih faktora:

1. Prisustvo stranog kapitala koje je omogućilo slobodan transfer tehnologije, marketinškog pristupa, adekvatnog brend menadžmenta i vođenja,
2. Odlični prirodni potencijali i svi potrebni kapaciteti već postojeći koji su prisutni u kompanijama koje su bile predmet preuzimanja,
3. Odlična pozicioniranost Srbije kao zemlje čiji geografski položaj omogućava optimalan transfer robe u zemlje u okruženju,
4. Prisustvo jakih brendova koji imaju dobru i stabilnu tržišnu poziciju,
5. Stalne inovacije i unapređenja u proizvodnji,
6. Društveno odgovoran pristup kompanija.

Najupečatljivija karakteristika sfere proizvodnje i prodaje **vina** u Srbiji predstavlja činjenica da uvoz nešto više od 3 puta količinski nadmašuje uvoz i isto toliko vrednosno. U strukturi izvoza najviše participiraju kvalitetna bela vina sa 86,7% pri čemu se pomenuta grupa vina javlja kao vodeća i u uvozu u kome participira sa 20,6%.

U trgovinskoj razmeni dominiraju zemlje u okruženju pri čemu najveću participaciju u izvozu vina iz Srbije ima Bosna i Hercegovina sa 57%, Crna Gora sa 21,2% i Rumunija sa 7,7%, dok se najviše vina uvozi iz Makedonije i to 50,79% pre svega vina u rifuzu kao osnove za dalju doradu i kupazu domaćih proizvođača, iz Crne Gore 28,72% i to najviše od proizvođača „Plantaže 7 jul“ koji poseduje snažne brendove „Vranac“, „Vranac pro corde“, i „Chardone“.

U proizvodnji *belih vina* u Srbiji najviše participiraju stone sorte koje čine oko 67%, kvalitetna 27,8% i vrhunska sa 3,6%. Najveći proizvođači belih vina spadaju u grupu „ostali“ koju čini

veći broj malih proizvođača pre svega privatnog preduzetništva. Kompanija Vršачki vinogradi sa svojim brendovima participira sa 26,6%, VINO župa sa 20,45%, Rubin sa 16,1% i Navip sa 8,6%.

Kao i kod belih vina i kod *crnih* u proizvodnji najviše participiraju stone sorte sa 89%, dok za njima slede kvalitetne sa 8,3% i vrhunske sa 2,5%. Najveću realizaciju kao i kod belih vina imaju proizvođači svrstani pod grupu ostali sa participacijom od 38,4%, dok za njima sledi Navip sa 29,2%, Rubin sa 28,1% i VINO župa sa 13,7% u ukupnoj realizaciji.

Gledano na nivou cele branše najveće učešće u realizaciji vina ima kompanija Rubin sa 23,1% koja u svom portfoliju ima par značajnih brendova kao što su: Car Lazar, Carica Milica, Rose, Talija, Medveđa krv i ostali. Na drugom mestu po realizaciji nalazi se Navip sa brendovima Karlovački rizling, Cabernet sauvignon, Merlot, Eparhijsko vino itd. Specifičnost Navipa predstavlja činjenica da u nazivima svojih brendova koristi generička imena područja ili vrste vinove lize koja teško mogu biti predmet zaštite već se od strane kompanije štiti samo vizuelni identitet tj. grafičko rešenje. Time se Navip utapa u nebrojeno veliku ponudu vina proizvedenih od istoimenih sorti što sa aspekta diferencijacije nije najbolje rešenje. VINO župa se sa 16,5% u realizaciji pozicionirala na trećem mestu sa brendovima: Međaš, Crnjak, Kratošija, Vranac, As itd. Poput Navipa u poslovnom portfoliju špostoje brojna prethodno ne pomenuta vina sa generičkim nazivom sorti grožđa. Vršачki vinogradi sa učešćem u realizaciji od 11,6% nalaze se na četvrtom mestu sa svojim dobro poznatim brendovima: Frankovka, Rizling italijanski, Muskat otonel, Burgundac beli, Rizling rajnski, Kasna berba itd. Ostali proizvođači svrstani u istoimenu grupu koje odlikuju manji proizvodni pogoni i privatno preduzetništvo diferencirali su svoj proizvodni asortiman i nisu napravili grešku velikih sistema koji forsiraju generička imena, tako da se u proizvodnom portfoliju pomenutih mogu naći idejno izvanredno šereni proizvodi po pitanju vizuelnog identiteta koji nose naziv: Harizma, Trijumf, Harizma, Tema, Euforija, Vizija, Regent i sl. Vinarije Aleksandrović. Posebno je interesantan primer uspešnog kompromisa navedene dve opcije prisutne kod velikih sistema tipa Navip i Rubin i njihove sklonosti ka davanju generičkih naziva i vinarije Aleksandrović i intencije ka profilisanju brendova sa porukom ne vezano za sortu grožđa ili geografsku lokaciju. Najbolji primer uspešne kompilacije prethodna dva navedena ekstrema predstavlja slučaj vinarije Jelić koja je razvila svoj brend „Tamuz“ koji ima veći broj varijeteta u zavisnosti od sorte vina tako da su u proizvodnom portfoliju prisutni Tamuz Millennium Barrique, Tamuz sauvignon rose, Tamuz pinot noire rose, Tamuz rajnski rizling itd.

U domenu proizvodnje **alkoholnih pića** Srbija ima šanse u pogledu proizvodnje specifičnih rakija tipa „Stomaklija“, tradicionalnih rakija na bazi vinskog destilata i likera. Imajući u vidu da je veći deo proizvodnje realizovan od strane proizvođača koji duži niz godina postoje na tržištu postojeći brendovi tipa „Manastirka“, „Vinjak“ i sl. imaju najviše izgleda za prodor u inostranstvo.

Na kraju u cilju sagledavanja kurentnosti branše proizvodnje pića u Srbiji interesantno je sagledati odnos izvoza i uvoza glavnih grupa proizvoda na bazi ostvarenja za celu 2008. godinu.⁹⁴

Sve zemlje - ukupno				
Proizvod	Količina u t		Vrednost u 000 usd	
	izvoz	uvoz	izvoz	uvoz
Mineralne i gazirane vode, bez šećera	64.670	3.379	20.935	956
Led i sneg	6.662	4.119	1.669	1.163
Mineralne i gazirane vode, sa šećerom	67.579	6.194	40.030	4.834
Bezalkoholna pića ostala	75.697	5.712	43.699	8.228
Šira od grožđa sa fermentacijom i sl.	1	161	4	292
Vermut i ost. Arom. Vina od svežeg grožđa	8	189	47	377
Vina penušava	886	495	1.298	1.767
Vina od svežeg grožđa (sem penušavog) i šira	8.300	23.623	11.874	38.671
Medovina	12	33	53	123
Fermentisana pića, ostala	974	50	1.347	46
Pivo od slada (i jako i crno pivo)	122.237	14.160	76.237	11.029
Viski	36	1.280	486	9.375
Alkoholna pića dobijena destilacijom vina i dr.	490	1.993	2.008	5.549
Rum i tafira (rakija od šećerne trske)	25	46	56	203
Džin i klekovača	5	54	32	276
Rakije i destilovana alkoholna pića (do sad ne pomenuta)	1.051	2.086	5.131	7.244

U daljem periodu za očekivati je da će zemlje u okruženju i to pre svega bivše jugoslovenske republike zadržati značaj koji već imaju u pogledu odredišnih zemalja izvoza, te da će pivo i dalje biti glavni izvozni artikal. Veliki potencijal ima proizvodnja vina dok je za vode i alkoholna pića potrebno uložiti mnogo marketinškog i investicionog napora ka većoj popularizaciji proizvoda i njivovom boljem prihvatanju od strane inostranih kupaca.

⁹⁴ Navedeno prema RZS

11.1. Analiza kumulativne konkurentnosti nacionalnih ekonomija u proizvodnji pića zemalja CEFTA

Na svetskom nivou, imajući u vidu zemlje potpisnice CEFTA sporazuma sa kojima Srbija ima dinamičnu i propulzivnu razmenu, situacija u sferi uvoza i izvoza pića izgleda ovako:

Tabela 66. Ostvarenja u periodu 1995-2008. – UVOZ⁹⁵

Godina Zemlja	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Crna Gora	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Srbija	0	0	0	0	0	0	0	0	0
BiH	11062*	7254*	159848*	138762*	150228*	120019*	139092*	162816*	137.841
Moldavija	15.657	29.665	24.590	20.387	11.103	58.143	48.652	28.692	40.817
Makedonija	17.369	17.417	19.746	25.887	32.242	22.629	18.071	17.994	24.196
Albanija	23624*	19.096	5.170	13.741	33.122	40.033	50.611	55.932	68.098
Srbija i Crna Gora	23716*	36.489	82.655	50.891	40.572	52.605	99.289	112.878	132614*
Bugarska	62334*	55.970	40.753	55.269	50.348	45.578	43.306	48.893	46.411
Hrvatska	66.270	57.609	56.990	66.231	60.619	68.317	72.806	90.213	116.667
Rumunija	96.610	115.826	98.683	113.785	136.160	145.704	165.303	166.520	224.947

Godina Zemlja	2004	2005	2006	2007	2008
Crna Gora	0	0	0	0	147.128
Srbija	0	0	0	0	178.712
BiH	198.805	213.567	268.095	309.627	359.979
Moldavija	49.859	70.852	89.123	113.691	152.992
Makedonija	27.467	31.097	32.093	37.849	51.158
Albanija	75.447	80.280	96.623	121.968	164.311
Srbija i Crna Gora	173.012	115.346	142.236	138.352	0
Bugarska	72.259	62.584	86.108	248.154	356.994
Hrvatska	122.992	129.974	138.534	174.145	195.861
Rumunija	322.398	384.378	453.285	418.122	580.130

Kako se lako može izgubiti konkurentnost u slučajevima ne postojanja jakih brendova možemo najbolje videti na primerima gore navedenih ekonomija. Izuzimajući zemlje za koje su dati procenjeni podaci i bazirajući se na podatke koji se odnose na konkretna ostvarenja, nećemo mnogo pogrešiti ako izvedemo zaključak da je Moldavija na primer nakon liberalizacije svog tržišta pre koje je uvozila različita pića za samo 15,6 mil. Eur 1995. godine skoro 10 puta povećala količine pića iz uvoza na kraju posmatranog perioda. Brendovi u industriji pića u ovoj zemlji imajući u vidu platežnu mogućnost njenog stanovništva nisu uspeli da zadrže osvojene tržišne segmente koji su preoteti od strane svetski poznatih brendova. Imajući u vidu da se ekonomska situacija pomenute zemlje nije toliko popravila da je omogućila 10 puta veću potrošnju kao ni da se broj stanovnika nije u posmatranom

⁹⁵ Oznaka (*) ukazuje na procenjene vrednosti. Novčani iznosi prikazani su u 000USD

periodu toliko povećao nedvosmisleno možemo izvesti zaključak da su moldavski proizvođači pića redukovali u značajnoj meri svoj plasman na domaćem tržištu.

Situacija u Makedoniji je različita u odnosu na Moldaviju. Makedonija je duži vremenski period uspela da zadrži uvoz na nivou sa početka posmatranog perioda. Prelomna godina u kojoj su domaći proizvođači definitivno počeli da gube trku sa stranom konkurencijom predstavlja 2003. godina posle koje se uvezene količine uvećavaju shodno povećanju platežne sposobnosti stanovništva i samim tim povećanju potreba s jedne strane i osvajanjem tržišnih segmenata od domaćih proizvođača, sa druge strane. Na kraju posmatranog perioda Makedonija troši 4,5 puta više novca za uvoz pića nego sa početka posmatranog perioda.

Albanija je povećala uvoz u 2008. godini u odnosu na 1995. godinu za 8,6 puta, Srbija i Crna Gora za 3,8 puta, Bugarska za 6,3 puta, Hrvatska za 2,9 puta, Rumunija za 6 puta. Imajući u vidu prethodno navedene pokazatelje, najnižu konkurentnost imaju Moldavski proizvođači tj. brendovi za kojima slede, Albanski, Bugarski i Rumunski proizvođači. Hrvatski brendovi su donekle snažniji od Srpskih i Crnogorskih i sa više uspeha su uspeli da sačuvaju stečene pozicije.

Tabela 67. Ostvarenja u periodu 1995-2008. – IZVOZ

Godina Zemlja	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Crna Gora	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Srbija	0	0	0	0	0	0	0	0	0
BiH	2227*	1551*	6760*	9686*	6005*	6123*	13969*	13751*	13.922
Albanija	15487*	8.911	6.421	9.795	7.632	8.158	6.381	6.184	5.651
Rumunija	31.141	54.911	57.318	44.038	26.595	23.407	33.582	43.221	41.131
Srbija i Crna Gora	83945*	100.984	77.650	41.486	21.853	15.441	16.842	20.154	22813*
Makedonija	88.023	154.894	177.125	143.767	159.880	129.427	121.504	124.926	136.705
Hrvatska	90.010	91.555	121.227	110.808	101.549	110.177	121.439	133.649	162.805
Moldavija	220.846	295.388	62.880	240.270	143.172	158.244	198.702	213.143	251.433
Bugarska	472218*	431.391	306.459	252.285	190.559	154.441	128.042	133.451	157.941

Godina Zemlja	2004	2005	2006	2007	2008
Crna Gora	0	0	0	0	31.606
Srbija	0	0	0	0	250.073
BiH	12.741	13.119	19.810	21.415	28.620
Albanija	9.344	11.912	10.467	15.702	3.856
Rumunija	38.191	38.700	57.959	263.329	514.326
Srbija i Crna Gora	66.297	54.777	75.730	109.188	0
Makedonija	127.762	163.060	191.950	207.304	304.729
Hrvatska	191.016	192.608	195.008	224.218	247.597
Moldavija	286.742	326.357	196.564	150.628	214.829
Bugarska	233.092	223.643	228.179	335.510	438.293

Nedostatak konkurentnosti na domaćem tržištu ponovo ukazuje na činjenicu da je za uspešan plasman domaćih brendova preduslov dobra pozicioniranost i profilisanost na domaćem tržištu i pre izlaska na tržišta okruženja. U slučaju Albanije, za koju smo prethodno konstatovali da ne raspolaže sa brendovima od većen nacionalnog značaja koji su u situaciji da amortizuju inostranu konkurenciju prethodno navedeno se potvrđuje i na primeru izvoza. Naime, Albanija je redukovala količine koje je ostvarivala u izvozu za skoro 3 puta, pri čemu se nedovoljna snaga domaćih brendova može videti i iz drastičnog pada izvoza od čak 5 puta u veoma kratkom periodu 2007-2008. godina. Rumunija pravi proboj na inostrana tržišta pravi u 2007. godini u kojoj je povećala izvoz za 5 puta u odnosu na prethodnu 2006. godinu i za još 2 puta u 2008. godini u odnosu na 2007. Prethodno navedeno povećanje ne može se pripisati drugim faktorima osim probojem nacionalnih brendova na tržišta okruženja i veća participacija istih u potrošnji u odnosu na nacionalne brendove zemalja uvoza. Rumunski proizvođači kao i proizvođači drugih nacionalnih ekonomija u daljoj analizi gubitak tržišne pozicije na domaćem tržištu i redukciju plasmana usled prisustva svetski poznatih brendova uspeali su da kompenziraju probojem na tržišta u okruženju. Srbija i Crna gora održale su konstantu u izvozu za ceo posmatrani period s tim što se mora staviti napomena da je parcijalno evidentiranje ostvarenja Srbije u 2008. godini u značajnijem iznosu rezultat evidentiranja prodaje u od tada nezavisnoj državi Crnoj Gori. Koliko je Crna Gora značajan partner koji dominantno participira u razmeni sa Srbijom može se nedvosmisleno utvrditi na osnovu uvida u ostvarenje u 2008. godini. Makedonski proizvođači povećali su prodaju na stranim tržištima za 3,4 puta u posmatranom periodu, Hrvatski za 2,7 puta, Moldavija je neznatno smanjila izvoz u 2008. godini u odnosu na početak posmatranog perioda dok je Bugarska zabeležila neznatno povećanje.

Poredeći atraktivnost domaćih brendova kao faktor zadržavanja postojećih tržišnih segmenata na domaćem tržištu i isti pokazatelj kao faktor atraktivnosti prilikom izvoza možemo dati generalnu ocenu nacionalnih brendova zemalja CEFTA sporazuma. Na prvom mestu po snazi domaćih brendova nalazi se Hrvatska koja je uspela skoro da kompenzira povećanje uvoza većim izvezenim količinama. Od najvažnijih i najjačih hrvatskih brendova svakako treba pomenuti vodu „Jana“, vino „Dingač“, alkoholna pića proizvođača „Badel“ i sl. Na drugom mestu nalazi se Srbija koja ima konstantu u izvozu s tim što se najviše proizvoda usmerava na zemlje u okruženju tj. bivše jugoslovenske republike koje se odlikuju sličnim navikama i ukusima potrošača. Zauzete pozicije na nekada jedinstvenom jugoslovenskom tržištu se teškom mukom održavaju pa više napora treba da bude uloženo od strane domaćih proizvođača u adekvatno pozicioniranje kao osnovu za sticanje konkurentne prednosti. Od značajnijih proizvođača svakako treba pomenuti Knjaz Miloš, Minakvu, Rubin, Prokupac i Apatinsku pivaru. Na sredini liste uspešnih nalaze se Makedonija i Bugarska pri čemu je Makedonija uspela da poveća izvoz najviše na osnovu vina u rifuzi i vinskih destilata kao sirovine potrebne renomiranim proizvođačima u okruženju tako da ne možemo govoriti o jakim brendovima dok je Bugarska uspela da zadrži konstantu i izvozu. Na samom začelju nalaze se Albanija i Moldavija pri čemu je albanski izvoz pao tri puta dok Moldavija beleži blagu opadajuću tendenciju. Njihovi proizvođači ne samo da snagom svojih brendova nisu

uspeli da realizuju značajnija ostvarenja na inostranim tržištima već nisu uspeli ni da zadrže pozicije na domaćem tržištu na šta ukazuje povećanje uvoza od 8,6 puta kod Albanije i čak 10 puta kod Moldavije. Najveće iznenađenje predstavlja Rumunija koja je uspela da svojim brendovima osvoji okolna tržišta što se materijalizovalo u 16,5 puta većem izvozu. Od Rumunije u daljem periodu treba očekivati mnogo više.

Nakon sagledavanja snage nacionalnih brendova pojedinačno, dalju analizu bilo bi interesantno usmeriti ka spoznaju potencijala same delatnosti proizvodnje pića.

11.2. Analiza potencijala branše proizvodnje pića na primeru zemalja CEFTA

Indeks koncentracije – zasićenja predstavlja sredstvo kvantifikovanja stepena odstupanja prihoda u zavisnosti od različitih varijabli.

Relevantnost ovog pokazatelja leži u činjenici da njegova informativnost nije primenjiva samo u ekonomiji već je prikladna analizi stanja najrazličitijih sfera života tako da je svoju širu primenu našao i u zdravstvu npr., gde se najčešće koristi za utvrđivanje količine novca koja je opredeljena od strane različitih zemalja za potrebe pokrivanja zdravstvenih usluga stanovništva ili najsiromašnijih delova istog.

Tabela 68. Indikatori koncentracije i strukturalnih promena izvoza pića

Godina	1995		1996		1997	
Index	Index koncentracije	Index strukturalnih promena (1995=100)	Index koncentracije	Index strukturalnih promena (1995=100)	Index koncentracije	Index strukturalnih promena (1995=100)
Proizvod						
Bezalkoholna pića	0,210	0,000	0,196	0,093	0,200	0,119
Alkoholna pića	0,291	0,000	0,286	0,033	0,295	0,067

Godina	1998		1999		2000	
Index	Index koncentracije	Index strukturalnih promena (1995=100)	Index koncentracije	Index strukturalnih promena (1995=100)	Index koncentracije	Index strukturalnih promena (1995=100)
Proizvod						
Bezalkoholna pića	0,210	0,127	0,212	0,153	0,204	0,164
Alkoholna pića	0,302	0,090	0,300	0,100	0,279	0,110

Godina	2001		2002		2003	
Index	Index koncentracije	Index strukturalnih promena (1995=100)	Index koncentracije	Index strukturalnih promena (1995=100)	Index koncentracije	Index strukturalnih promena (1995=100)
Proizvod						
Bezalkoholna pića	0,204	0,191	0,201	0,218	0,207	0,236
Alkoholna pića	0,267	0,124	0,269	0,123	0,270	0,124

Godina	2004		2005		2006	
Index	Index koncentracije	Index strukturnih promena (1995=100)	Index koncentracije	Index strukturnih promena (1995=100)	Index koncentracije	Index strukturnih promena (1995=100)
Proizvod						
Bezalkoholna pića	0,215	0,236	0,206	0,258	0,210	0,273
Alkoholna pića	0,261	0,139	0,253	0,147	0,255	0,138

Godina	2007		2008	
Index	Index koncentracije	Index strukturnih promena (1995=100)	Index koncentracije	Index strukturnih promena (1995=100)
Proizvod				
Bezalkoholna pića	0,199	0,299	0,189	0,306
Alkoholna pića	0,250	0,149	0,247	0,148

Primenjeno na konkretan primer izdvajanja sredstava za podmirivanje životnih potreba za proizvodima koji spadaju u grupu pića ukoliko uzmemo za baznu 1995. godinu situacija u pomenutoj branši postaje jasnija.

Iz prethodno prikazanih tabelarnih pregleda može se izvesti opšta karakteristika sfere proizvodnje i prodaje bezalkoholnih pića čija je osnovna i najupečatljivija karakteristika cikličnost i oscilacija iznad i ispod utvrđenog proseka za ceo posmatrani period.

Sfera alkoholnih pića takođe beleži oscilacije s tim što je poslednja godina u kojoj je ostvarenje bilo na nivou bazne predstavlja 1999. godina nakon koje se oscilacije vrše na nivou nižem od proseka.

I sfera alkoholnih kao i sfera bezalkoholnih pića beleže minimalne vrednosti koeficijenata u 2008. godini u kojoj su efekti svetske finansijske krize već počeli da budu vidljivi.

Poredeći generičke pokazatelje izvoza alkoholnih i bezalkoholnih pića primećujemo i tempo realizacije promena koji je blaži u slučaju bezalkoholnih pića u odnosu na alkoholna. Promene u tendencijama izvoza bezalkoholnih pića u proseku su dvogodišnje tj. ostvarenja u poređenju sa prethodnim godinama smenjuju se u dvostruko dužim intervalima nego u poređenju sa sferom alkoholnih pića. Razlog tome predstavlja priroda i karakter proizvoda na bazi alkohola koji su u većini zemalja strogo regulisani i po pitanju stavljanja u promet i po pitanju proizvodnje. Pored prethodno navedenog, alkoholna pića u većem delu opterećena su akcizom i drugim državnim nametima što proizvođači i trgovci uglavnom direktno prenose na potrošače u slučaju promena fiskalne politike domicilne zemlje.

Tabela 69. Indikatori koncentracije i strukturalnih promena uvoza pića

Godina	1995		1996		1997	
Index	Index koncentracije	Index strukturnih promena (1995=100)	Index koncentracije	Index strukturnih promena (1995=100)	Index koncentracije	Index strukturnih promena (1995=100)
Proizvod						
Bezalkoholna pića	0,168	0,000	0,171	0,113	0,173	0,158
Alkoholna pića	0,218	0,000	0,223	0,057	0,232	0,086

Godina	1998		1999		2000	
Index	Index koncentracije	Index strukturnih promena (1995=100)	Index koncentracije	Index strukturnih promena (1995=100)	Index koncentracije	Index strukturnih promena (1995=100)
Proizvod						
Bezalkoholna pića	0,182	0,170	0,188	0,194	0,183	0,201
Alkoholna pića	0,248	0,098	0,261	0,125	0,275	0,151

Godina	2001		2002		2003	
Index	Index koncentracije	Index strukturnih promena (1995=100)	Index koncentracije	Index strukturnih promena (1995=100)	Index koncentracije	Index strukturnih promena (1995=100)
Proizvod						
Bezalkoholna pića	0,187	0,199	0,187	0,208	0,170	0,224
Alkoholna pića	0,275	0,154	0,279	0,166	0,271	0,163

Godina	2004		2005		2006	
Index	Index koncentracije	Index strukturnih promena (1995=100)	Index koncentracije	Index strukturnih promena (1995=100)	Index koncentracije	Index strukturnih promena (1995=100)
Proizvod						
Bezalkoholna pića	0,174	0,227	0,171	0,241	0,183	0,249
Alkoholna pića	0,260	0,162	0,261	0,171	0,262	0,176

Godina	2007		2008	
Index	Index koncentracije	Index strukturnih promena (1995=100)	Index koncentracije	Index strukturnih promena (1995=100)
Proizvod				
Bezalkoholna pića	0,167	0,267	0,150	0,261
Alkoholna pića	0,244	0,186	0,228	0,187

U pogledu uvoza pića situacija je znatno drugačija nego po pitanju izvoza. Jedina kritična godina kako za alkoholna tako i za bezalkoholna pića u kojoj je zabeležen drastičan pad index-a predstavlja 1996. godina nakon koje se i kod obe grupe proizvoda javlja povećanje u odnosu na baznu 1995. godinu. Trend rasta odnosno kontinuiranog održavanja ostvarenja u prvoj godini povećanja duži je kod alkoholnih u poređenju sa bezalkoholnim pićima koja beleže pad u 2008. godini.

Shodno gore navedenom može se zaključiti da su alkoholna pića atraktivnija za inostrane potrošače odnosno da su kurentniji proizvod izvoznih zemalja u odnosu na bezalkoholna pića. Međutim, prethodno navedeni govori i o tome da je evidentna sklonost potrošača da se u periodu krize i u situaciji manje platežne sposobnosti isti okreću konzumaciji domaćih proizvoda tako da su proizvođači izgubljeni dobit u izvozu bili u situaciji da povećaju dodatnom domaćom tražnjom.

12. ZAKLJUČAK



Negativni uticaji svetske finansijeke krize nisu pošteđeli ni Srbiju tako da je umesto planiranog rasta bruto Domaćeg Proizvoda (BDP) od 7% zvaničnim procenama utvrđen pad od najmanje 2,9% u 2009. godini. Industrijska proizvodnja smanjena je za oko 12% i bila je niža za oko 15,5% u odnosu na 1998. godinu i za čak 52% u odnosu na 1989. godinu. Trgovina na veliko i malo realno je smanjena za 12%, obim građevinskih radova za 30%, sektor saobraćaja je imao smanjenje za oko 15% a ni u jednoj godini posle Drugog svetskog rata

nije bilo manje površine zasejane pšenicom i ona je bila duplo manja 2009. godine u odnosu na 1990. godinu.

Izvoz robe i usluga izražen u evrima smanjen je za 17% od isti podatak izražen u USD beleži smanjenje od 22%. Fizički obim uvoza opreme smanjen je za 40% a fizički uvoz reproduktionog materijala manji je za 16%. I onako skromne investicije smanjene su 2009. godine za 25%, na rang listi zemalja po konkurentnosti privrede Svetskog ekonomskog foruma (na kojoj se nalaze 133 zemlje, koje skupa kreiraju 98% svetskog bruto proizvoda) Srbija je pala za osam mesta i našla se na 93. Mestu. Broj preduzeća čiji su računi blokirani dostigao je 69.000 a kumulativni iznos blokada kreće se oko 300 milijardi dinara. Broj nezaposlenih je veći za oko 150.000 i do kraja 2009. Godine je dostigao cifru od 735.000.

I pored otpisa spoljnog duga koji se odnosio na KiM (381 milion eur), krajem 2009. godine je dostigao 32,75 milijardi USD (22,787 milijardi eur). Odnos otplata po osnovu servisiranja spoljnog duga prema vrednosti izvoza robe i usluga dostigao je više od 40% a njihov odnos prema BDP-u oko 11%. Javni dug je na kraju januara premašio 10 milijardi eur i bio je za oko 14% veći nego 2008. Godine. Prosečan nivo cena u 2009. Godini bio je za 8,6% viši u odnosu na prosek iz 2008. godine. Ukupan broj preduzeća u stečajnom postupku iznosio je 591 a broj zaposlenih koji ne primaju zaradu iznosi oko 100.000. Budžetski deficit bio je gotovo dva puta veći od planiranog i deficita iz 2008. Godine. Broj siromašnih lica dostigao je 700.000.

Na osnovu prethodno navedenog i realnog sagledavanja efekata svetske ekonomske krize na Srbiju mogu se uočiti tri osnovna amortizaciona efekta koji su ublažili direktno delovanje kriznih efekata na domaću privredu:

1. Zahvaljujući povoljnim klimatskim uslovima porast prinosa po hektaru koji je imao pozitivan efekat na prehrambenu industriju i relativno dinamičan rast izvoza poljoprivredno-prehrambenih proizvoda ublažili su ukupne negativne efekte svetske

ekonomske krize, jer je učešće tog sektora u ukupnom BDP veće u Srbiji nego u mnogim zemljama zapadne Evrope.

2. Odnos robnog izvoza i BDP u 2008. godini iznosio je samo 22,3% dok je isti u Mađarskoj iznosio 81,4%, Slovačkoj 2,65, Češkoj 76,8%, Sloveniji 68,6%, Bugarskoj 60,5%, pa je njegovo smanjenje u istom procentu znatno više uticalo na smanjenje BDP u tim zemljama nego što je bio slučaj sa Srbijom. Uz to, u izvozu Srbije vrlo je visoko učešće uvoznih sirovina i repromaterijala a malo učešće domaćih utrošaka, što nije slučaj u mnogim zemljama zapadne Evrope i u brojnim zemljama u tranziciji, pa je smanjenje izvoza za isti procenat manje uticalo na pad BDP nego u tim zemljama.
3. Devizni prilivi po osnovu doznaka bili su veći od očekivanih. Povećanje ovog parametra od preko 20% delom je i posledica vraćanja u banke devizne štednje podignute krajem 2008. godine. I pored toga, relativna količina deviznog priliva po tom osnovu u odnosu na ukupne devizne izdatke zemlje je u Srbiji bila znatno veća nego u velikom broju evropskih zemalja što je u uslovima smanjenja stranih direktnih investicija bilo od velikog značaja.

Prirodni potencijal i raspoloživost sirovinске baze kao prvi od faktora koji su uspeli da smanje negativan uticaj ekonomske krize na Srbiju još jednom potencira važnost i značaj činjenice da Srbija ima dobre potencijale u segmentu poljoprivredne proizvodnje a samim tim i pića. Koliki je značaj primarne proizvodnje za nacionalnu ekonomiju koja je uspela da amortizuje negativne efekte na svetskom nivou očigledno je ali i pored toga stoji činjenica da oslanjajući se samo na primarnu preradu Srbija na duže staze definitivno gubi trku. U narednom periodu veći akcenat treba staviti na proizvodnju proizvoda većeg stepena dorade odnosno finalnih proizvoda. Iskustva svetski najpoznatijih kompanija tipa Nike, IBM i Microsoft ili u proizvodnji pića Coca Cola pokazuju da sirovinска baza i ne mora biti značajan element u procesu proizvodnje finalnog proizvoda. Gledano sa globalnog aspekta, proizvodnja se seli u ona područja u kojima se može realizovati uz minimalne troškove bez obzira na lokaciju ili geografsku udaljenost. Suficiti u poljoprivrednoj proizvodnji evropskih zemalja potvrđuju činjenicu da ne treba brinuti za izvorіšte sirovine već pažnju treba usmeriti ka prodaji. Polarizacija u sferi maloprodaje i veći značaj koji je ista prisvojila u aktuelnom dobu trgovinske revolucije još više komplikuju poziciju proizvođača u njihovoj nameri da proizvod učine dostupnim tržištu. Zato i ne čudi činjenica da sve više proizvođača izlaz vidi u tome da proizvode bez identiteta i za potrebe trgovinskih lanaca koji forsiraju svoje trgovinske marke. Taj slučaj je prisutan i kod nas činjenicom da je sistem Delta u svojim maloprodajnim lancima već uveliko uveo trgovinsku marku pod nazivom „Premija“ te da je i svojevrsni brend „medeno srce“ izgubio svoj identitet proizvodeći za sistem Delte. Koliko će još proizvođača krenuti tim putem zavisi od snage njihovih brendova. Činjenica je da domicilni proizvođači još uvek ne shvataju značaj profilisanja jakih i snažnih brendova, repozicioniranja ili redizajniranja postojećih i uvođenja novih. Većina na marketinска ulaganja još uvek gleda

kao na trošak sa neizvesnim ishodom a ne kao najisplativiju i lako merljivu investiciju okrenutu tržištu. Još je rodonačelnik kompanije „Ford“ na početku 20-tog veka izjavio da je „Prodaja bez reklame kao namigivanje u mraku. Samo Vi znate šta radite ali niko drugi to ne vidi“. Međum, reklama kao jedan od vidova promotivnih aktivnosti nije rešenje problema već način da se rešenje približi potrošačima ciljane grupe. Sve aktivnosti, napred opisane upravo imaju za cilj da približe i objasne značaj razvijanja jakih brendova koji će jedini biti u mogućnosti da dobiju tržišnu utakmicu.

Ekonomija zasnovana na znanju i to ne samo na ekonomskim zakonitostima i pravnoj regulativi već i sve više na psihologiji predstavlja pristup koji je retko korišćen od strane domaćih proizvođača.

Na kraju, primer Apatinske pivare pokazuje koliko potencijala ima u svakoj fabrici u Srbiji. Sagledavanje pozicije pomenute firme pre i nakon ulaska u najveći svetski sistem iz branše pokazuje kako se za vrlo kratko vreme može premostiti jaz između prosečnog i najboljeg i to ne na lokalnom nivou već sa regionalnog i svetskog aspekta. Primer Apatinske pivare na prvi pogled upućuje na zaključak da Srbija najviše šanse za kreiranje i dalji razvoj domaćih brendova treba da traži u pivarstvu, međutim imajući u vidu da je pomenuta kompanija uključena u sastav najveće grupacije iz ove oblasti u svetu koja u svom proizvodnom portfoliju ima najuspešnije brendove, kao izvorno domaći proizvod ovu konstataciju moramo ograničiti na „**Jelen pivo**“.

U pogledu izvoza voda najviše šanse imaju **Knjaz Miloš** i **Minakva**, međutim, adekvatnim marketing nastupom i diferencijacijom iako višestruko lošijih pokazatelja bar kad je izvoz u pitanju ima „**Rosa**“. Imajući u vidu prirodu proizvoda koja je dosta kabasta i gabaritna prilikom izvoza, u čijoj kalkulaciji, u zavisnosti od destinacije, transportni troškovi više participiraju nego kod drugih proizvoda za očekivati je da će u daljem periodu postojeća tržišta u okruženju i to pre svega bivše jugoslovenske republike biti najinteresantnije našim proizvođačima. Srbija generalno i potencijalno ima komparativnu prednost u odnosu na druge zemlje po pitanju kvalitetnih voda i relativno duge tradicije proizvodnje iste ali u ovom trenutku ne drži korak sa konkurencijom pre svega usled slabog marketing nastupa na stranim tržištima. Poredeći domaće proizvođače vode sa kolegama iz branše u svetu, gledano po broju proizvođača, ostvarenim rezultatima i primenjenoj tehnologiji Srbija najmanje zaostaje u ovom segmentu za svetom. Distanca koja je evidentna između najboljih u branši i naših proizvođača treba tražiti u efektima marketinških aktivnosti.

U branši **sokova** Srbija ima najviše šanse u proizvodnji organskih napitaka i to pre svega od povrća kojima bi bila u situaciji da plasira svoje proizvode u zemlje okruženja i šire, pre svega na bazi reputacije ne zagađene – ekološki čiste zemlje koja izlazi sa ponudom zdravih na tradicionalan način dobijenih napitaka. Sokovi i nektari od ostalog voća takođe su interesantni pre svega imajući u vidu raspoloživost sirovine međutim ukoliko se ne uspostavi značajno strožiji sistem kontrole proizvodnje ista će nastaviti po dosadašnjem načinu

poslovanja – prisvajanja profita na bazi niskog kvaliteta. Najviše se očekuje od preduzeća „**Rauch**“ i „**Agroekonomik**“ sa svojim programom „Moć Prirode“.

U oblasti proizvodnje **vina** od velikih kompleksa samo kompanija „**Rubin**“ sa svojim dobro poznatim brendovima ima šansu da ostvari značajniji uspeh u izvozu, dok je kod manjih proizvođača prisutan veći broj uspešnih kao na primer **Aleksandrović**, **Radovanović**, **Jelić**, **Ivanović** vinarija i dr. Ne treba zaboraviti Krokan sa bisernog ostrva i Bermet iz Karlovačkih podruma.

Od **jakih alkoholnih pića** i rakija najviše šanse da konkuriše za brend od regionalnog značaja jeste prirodna travarica „Stomaklija“ nastala procesom hladne maceracije tj. izdvajanjem korisnih sastojaka biljaka u kupaži voćnih rakija. Pored navedenog brenda šanse da postanu brendovi od regionalnog značaja prisutne su i kod **Rubiniovog „Vinjaka“**, **„Gorkog lista“**, **„Sokolove rakije“** i sl. Međutim, Srbija ne može da konkuriše grcima u Uzu, mađarima u palinci, italijanima u grapi, bugarima u lozovači, francuzima u konjaku, britancima u viskiju, albancima, jermenima i gruzijcima u armanjaku. Šansa Srbije jeste da u potpunosti usavrši proizvodnju šljivove rakije. U prethodno navedenim pokušajima proizvodnje vrhunske rakije na bazi šljive stiglo se najviše u proizvodnji „Manastirke“. Najveći problem predstavljaju ukusi i navike stranih potrošača kojima aroka šljivovih rakija nije uvek dopadljiva.

Srbija najmanje šanse ima u proizvodnji obojenih bezalkoholnih pića sa dodatko CO₂, u proizvodnji artikala niskog kvaliteta i zastarele ambalaže. Kvalitetni, inovativni, dobro osmišljeni proizvodi, na bazi strogo kontrolisanog kvaliteta ulazne sirovine, brižljivo produkovani i adekvatno tržišno pozicionirani proizvodi koji uspostave emotivnu vezu sa potrošačima i ponude ima osećaj veće vrednosti ili pripadnosti grupi imaće mogućnost da se tretiraju kao omiljeni od strane potrošača a kao uspešni brendovi od strane marketing menadžera. Sve prethodno navedeno u krajnjoj liniji treba da dovede do veće kurentnosti i kompetitivnosti branše proizvodnje pića u Srbiji, poljoprivredne delatnosti i njenog segmetna proizvodnje finalnih proizvoda, većoj kurentnosti domaćeg izvoza i imidžu zemlje i njenog pozitivnog trgovinskog bilansa.

13. LITERATURA

1. “Insight Report: Direct Product Profitability in Perspective”, Competitive Edge (a publication of Willard Bishop Consulting Economists, Ltd.), Vol. 5 (September 1984),
2. Adižes I, Upravljanje promenama, ASEE BOOKS, 2008.
3. Adižes Isak, Kako upravljati u vreme krize i kako je, pre svega, izbeći, Asee, Novi Sad, 2009. Godina
4. Afuah, A. (2009): Strategic Innovation, Routledge, New York, NY
5. Akio Morita and Sony, Orient Longman Publishers, 2007.
6. Alan R. Anderson, The Disadvantaged Consumer, New York: Free Press 1975,
7. Almassy S., and Baatz E. B., 455 Electronics Execs Say Rugged Individualism is Fading, Electronic Business, 18, March 1992,
8. Aspinwall L., The Characteristics of Good Theory , Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints, 1962, u knjizi: Berman B., Marketing Channels, 1996,
9. Bennet P., Dictionary of Marketing terms, Chicago: American Marketing Association, 1988,
10. Bert C. McCammon, Jr., “Perspective for Distribution Programming”, in Louis P. Buckling (ed), Vertical Marketing System. 1970 by Scott, Foresman and Company , Reprinted by permission of the publisher,
11. Bert C. McCammon, Jr., and Albert D. Bates, “Reseller Strategies and the Financial Performance of the Firm”, in Strategy + Structure=Performance, Hans B. Thorelli (ed), (Bloomington, IN: Indiana University Press, 1977),
12. Bontis, N. (2001): Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital, International Journal of Management Reviews, Vol. 3, No. 1, march, str. 41-60
13. Branko Maričić, Ponašanje potrošača, osmo izdanje, Ekonomski fakultet, Beograd, 2008.
14. Brzan Burriugh and John Helyara, Barbarians at the Gate: The Fall of RJR Nabisco, Harper & Row, New York, 1991,
15. Bucklin L., Retail Strategy and the Classification of Consumer Goods, Journal of Marketing, January 1963, str. 53-54., u knjizi : Bowersox D., and Bixby C., Strategic Marketing Channel Management, 1992,
16. Chaffey D., Mayer R., Johnston K., Ellis-Chadwick F., Internet marketing, Strategy, implementation and practice, FT Prentice Hal, 2003.
17. Chareonsuk, C. and Chansa-ngavej, C. (2008): Intangible assets management framework for long-term financial performance, Industrial Management and Data System, Vol 108, No6, January, str 812-828

18. Chareonsuk, C. And Chansa-ngavej, C. (2008): Intangible assets management framework for long-term financial performance, *Industrial Management & Data Systems*, Vol.108, No. 6, January, str. 812-828
19. Chernatony, L., McDonald, M., *Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets*, Elsevier, Butterworth Heinemann, 2003.
20. Chernatony, L., McDonald, M., *Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets*, Elsevier, Butterworth Heinemann, 2003.
21. Christopher M. Mc. Dermott and Gina C. O'Connor, "Managing in the Age of Mass Merchant", *Business Horizon* (November – December 1995),
22. Cohen, J.A. (2005): *Intangible Assets: Valuation and Economic Benefit*, John Wiley&Sons, Inc, Hoboken, New Jersey
23. Časopis Ekonika preduzeća, Savez ekonomista Srbije , Beograd, januar-februar 2003.,
24. Dan Herman Phd, Short-term brands revolutionize branding, www.brandchannel.com, November, 2002.
25. Daniel J. Sweeney, "Improving the Profitability of Retail Merchandising Decisions", *Journal of Marketing*, Vol. 37 (January 1973),
26. Daum, J. H. (2003): *Intangible Assets and value Creation*, John Wiely & Sons Ltd., The Atrium.
27. David Aker, *Building Strong brands*, www.haas.barkeley.edu
28. David Caploviz, *The Poor Pay More*, New York: The Free Press 1963,
29. David F., D'Alessandro, *Brand warfare*, McGraw Hill, 2001. www.cim.co.uk
30. David Jobber, *Principles and Practice of marketing*, Maidenhead, Mc Graw Hill Companies, 2004., str.244
31. De Chernatony, Leslie (2006), *From Brand Vision to Brand Evalution*, Butterworth-Heinemann, Oxford, MA, USA
32. Dess, G. ,Lumpkin, G. T. and Eisner, A. B. (2006): *Strategic Management (Text & Cases)*, Mcgraw – Hill International Edition, Boston
33. Dominic Lieven, *Empire: The Russian Empire and its Rivals*, John Murray, London, 2000,
34. Dragutin Vračar, *Strategije tržišnog komuniciranja*, Ekonomski fakultet Beograd – Centar za izdavačku delatnost, 2008.
35. Draker P., *Moj pogled na menadžment*, ASEE BOOKS, 2006,

36. Draker P., Upravljanje u novom društvu, ASEE BOOKS, 2005,
37. Drucker P., F., management Challenges for 21st century, Butterworth Heinemann, 2002.
38. Đuričin, D., Janošević, S., i Kaličanin, Đ. (2009): Menadžment i strategija (četvrto, prerađeno i dopunjeno izdanje), Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd, str. 480
39. E. Raimond Corey, Frank V. Cespedes and Kasturi Rangan, Gong to Market, Boston, Harvard Business School Press, 1989,
40. Elizabeth Hirschmann, An Exploration Comparison of Decision Criteria Used by Retail Buyers, in Retail Patronage Theory, Ed. Robert F. Lusch and William R. Darden, New York: Elsevier-North Holland Publishing, 1983,
41. Eugene M. Johnson, David L. Kurtz i Eberhard E Scheuing, Sales Management Concepts, Practice and Cases, New York, Mc Graw-Hill, 1986,
42. European Commission, Innovation Management and the Knowledge-Driven Economy, 2004.
43. European Commission, Innovation Tomorrow, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2002.
44. Forbes 2000 Global
45. Funk, K. (2003): Sustainability and Performance, MIT Sloan Management Review, Winter, str. 65-70
46. Grupa autora, Ekonomski rečnik, Ekonomski fakultet u Beogradu, 2001.
47. Hall, R., (1992): Strategic analysis of intangible resources, Strategic Management Journal, Vol.13, No. 2, February, str. 135-144
48. Harvard Business Review 2009.
49. Interni izveštaji preduzeća Agroekonomik .Program Moć prirode
50. J. Joseph Cronin, Jr. and Scott Kelley, “ An Investigation of the Impact of Marketing Strategies in Determining Retail Profit Performance, in Marketing: The Next Decade , eds. D.M. Klein and A. E. Smith, Proceedings of Southern Marketing Association (1985),
51. James B. Twitchell, Lead Us Into temptation: The Triumph of American Materialism, Columbia University Press, New York, 2000,
52. Jean-Noel Kapferer, Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity, Free press, New York, 1994,

53. Jobber, D., Principles and Practice of marketing, The McGraw-Hill Companies, London, 2004.
54. Joseph C. Palamountain, Jr., The Politics of Distribution, Cambridge, MA: Harvard University, 1955,
55. Joseph Schumpeter, Kapitalizam, Socijalizam i Demokratija, 1942
56. Kapferer, J-N., Strategic Brand Management, Kogan Page, 2001
57. Kaplam, R. and Norton, D. (2001): The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
58. Kaplan R, Norton, D. (2004): The strategy map: guide to aligning intangible assets, Strategy and Leadership, Vol 32, No5, str 10-17
59. Kaplan, N. and Norton, D. (1996): The balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts.
60. Kaplan, R. and Norton, D. (2004): The strategy map: guide to aligning intangible assets, Strategy and Leadership, Vol. 32, No.5 str. 10-17.
61. Kaufmann, L and Schneider, Y. (2004): Intangibles-a synthesis of current research, Journal of Intellectual Capital, Vol. 5, No 3, str.366-388
62. Kotler P., i Valdemar F., B2B Brand menadžment, ASEE BOOKS, 2007.
63. Kotler P., Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem, ASEE BOOKS, 2007.
64. Kotler P., Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control, 9th edition, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall International, 1997,
65. Kotler P., Upravljanje marketingom – analiza, planiranje, primena i kontrola, MATE, Zagreb, 1997.
66. Leibold., M., Probst., G., and Giggert., M., (2002): Strategic Management in the Knowledge Economy, Wiley, New York
67. Lessons from cultural icons, How to create an iconic brand, Harvest Communication, New York, www.brandchannel.com Profesor Kamel jedidi
68. Lev, B. (2000): Knowledge and Shareholder Value, <http://pages.stern.nyu.edu>
69. Lev, B. (2001): Intangibles: management, Measurement, and Reporting, Brooking Institution Press, Washington, D.C.
70. Lev, B. (2003): Remarks on the Measurement, Valuation and Reporting of Intangible Assets, Economic Policy Review, Vol. 9, No.3, September

71. Lev, B., (2003): Remarks on the Measurement, Valuation and Reporting of Intangible Assets, *Economic Polic< Reciew*, Vol. 3, September str. 17-22.
72. Louis P. Buckling, "Competition and Evolution in the Distributive Trades" (Engelwood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1972) str. 9, I Edmund D. McGarry, " The Contactual Function in Marketing", *Journal of Business*" April 1951)
73. Lovreta S., Petković G., Radunović D., Končar J., *Trgovina teorija i praksa*, Savremena administracija a.d., Beograd, 2000.
74. M. Milisavljević, J. Todorović, *Marketing strategija*, Ekonomski fakultet, 2000.
75. Main J., *Making Global Alliances Work*, *Fortune*, December 1990,
76. Majkl E. Porter, *Konkurentska prednost*, ASEE BOOKS, 2007.
77. Malcom Gladwell, *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*, Little Brown and Company, Boston, 2000,
78. Mark Pendergrast, *For God, Country and Coca-Cola: The Definitive History of the Great American Soft Drink and the Company That Makes It*, Basic Books, New York, 2nd ed. 2000,
79. *Marketing menadžment – teorija i praksa*, vinka Filipović, Milica Kostić, FON – Menadžment, Beograd, 2003. Godine.
80. MERITUM (2002): *Meritum Guidelines for Managing and Reporting on Intangible, Measuring Intangibles to Understand and improve Innovation management – MERITUM*, Madrid
81. Milisavljević M., *Svaremeni strategijski menadžment*, IEN PRESS 2002.
82. Milorad Unković, *Međunarodna ekonomija*, 3. Izmenjeno i dopunjeno izdanje, Univerzitet SINGIDUNUM, 2008.
83. Milovan Stanišić i Ljubiša S., *Evaluacija i rizik*, Univerzitet SINGIDUMUM – Cicero Print, Beograd 2005.
84. Milovan Stanišić, *Metodologija revizije*, Univerzitet SINGIDUNUM, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd , 2006.
85. Moeler, K. (2009): *Intangible and financial performance: causes and effects*, *Journal and Intellectual capital*, Vol. 10, No2, str. 224-245
86. Momčilo Milosavljević, *Marketing*, CIT, Ekonomski fakultet, Beograd, 2004.
87. Morgenson G.I Harvey C.R. (2002): *The New York Times Dictionary of Money and Investing: The Essential A-to-Z Guide to the Language of the New Market*, Times Books
88. Mouritsen, J., Bukh, P.N. and Marr, B. (2004): *reporting on intellectual capital: why, what and how?*, *Measuring Business Excellence*, Vol.8, No.1, str 46-54

89. Murray E. Jr. and Mahon J., Strategic Alliances: Gateway to New Europe?, Long Range Planning, August, 1993,
90. Naomi Klein, No Logo: Taking Aim at the Branding Bullies, Picador, New York, 2000,
91. Nick V., "ProfitBrend", ASEE BOOKS, 2009.
92. Niven, P. R. (2002): Balanced Scorecard, Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results, John Wiley & Sons, Inc., New York
93. Norihiko Shirouzu and John Bognell, " 7-Eleven operators Resist System to Monitor Managers", Wall Street Journal (June 16, 1997),
94. Per Mollerup, Marks of Excellence: The History and Taxonomy of Trademarks, Phaidon, London, rev. ed. 1999,
95. Peter Burrows, "Let Your Finger Do the Walking", Business Week (November 4, 1996)
96. Reengineering and Beyond, The Boston Consulting Group, Boston, 1993,
97. Rhenmann E., Organizational Theory for Long-Range Planning, John Wiley & Sons, London, u knjizi: dr Todorović J., dr Đuričin D., dr Janošević S., Strategijski menadžment, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 1997,
98. S. Bedberi, Novi svet brendova: 8 principa da postignete brend liderstvo u 21. Veku/skot Bedberi sa Stefanom Feničelom, Mass Media International, Beograd, 2009.
99. S. Lovreta, Trgovinski menadžment, Ekonomski fakultet, 1999, str. 7,
100. Schultz Don E., Barnes Beth E., Strategic brand communication campaigns, Lincolnwood, 1999.
101. Sibylle Kueherer, Olivetti: A Study of the Corporate Management of Design, Rizzoli, New York, 1990,
102. Sl. List SRJ br. 33/95, I Sl. List SCG br. 56/2003 I 4/2004.
103. Stewart., T.A. (1998): Intellectual Capital – The New Wealth of Organizations, Nicolas Brealey Publishing, London
104. Sveiby, K.E., (2003), Examples of Intangible Assets Monitors, dostupno na internet adresi: www.sveiby.com
105. Things Go Better With Coke-Just Ask McDonald's, Fortune, October, 1994,
106. Trott, P., Innovation Management and New Product Development, Pearson Education Limited, Essex, 2005.
107. Wall Street Journal, October 19, 1989,
108. Wally Olins, The Corporate Personality: An Inquiry into the Nature of Corporate Identity, Design Council, London, 1978,

109. Walter Henry Nelson, *Small Wonder: The Amazing Story of the Volkswagen*, little Brown and Company, Noston, rev. ed. 1967,
110. Whisky Bible 2009
111. www.allaboutbranding.com
112. www.bmw.com
113. www.brandchanell.com
114. www.brandchannel.com
115. www.buildingbrands.com
116. www.capitallogodesign.com
117. www.ekonomija.org
118. www.forbes.com
119. www.fortune.com
120. www.heygroup.com
121. www.interbrand.com
122. www.logo-design99.com
123. www.marketingpower.com
124. www.millwardbrown.com
125. www.millwardbrown.com
126. www.mntr.sr.gov.yu
127. www.motorintelligence.com
128. www.nike.com
129. www.progressivemagazin.rs
130. www.sginews.com
131. www.signaturestrategies.biz
132. www.startuplogos.com

133. www.venturerepublic.com
134. Zbar J., Blockbuster Stars as Global Brand, Advertising Age , 64, March 1993,