

marketing.

ČLANCI/PAPERS

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

Bojan Krstić, Ana Popović

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

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

UVOD

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

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

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

^{*} Rad je realizovan u okviru projekta 179066 finansiranog od strane Ministarstva prosvete i nauke Repubilike Srbije.

pokazateljima, kao deo vrednosti ili finansijskih merila performansi preduzeća¹. Zbog toga se finansijska vrednost marke naziva još i *vrednost marke sa aspekta preduzeća*. Vrednovanje marke sa ovog aspekta je posebno važno u slučaju poslovnih kombinacija u koje je uključeno preduzeće u čijem je vlasništvu ta marka. U osnovi metoda za izračunavanje finansijske vrednosti marke su potencijalne prednosti od posedovanja marke sa jedne, i procenjena neophodna ulaganja za uspešno upravljanje markom, sa druge strane. Metodi za izračunavanje finansijske vrednosti marke se na osnovu cilja mogu svrstati u neku od sledeće tri grupe: *prinosni metodi (prinosni pristup), troškovni metodi (troškovni pristup) i tržišni metodi (tržišni pristup) određivanja finansijske vrednosti marke*.

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

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

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

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

1. METODOLOGIJA ZA VREDNOVANJE MARKE KONSULTANTSKE KUĆE INTERBRAND

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

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

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

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

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

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

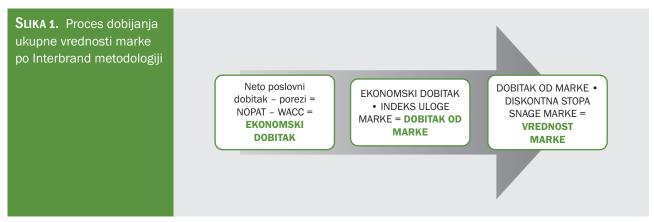
"Marka je nesumljivo veoma važna nematerijalna imovina preduzeća. No, njenu vrednost ne treba preuveličavati, kada je u pitanju kreiranje vrednosti za vlasnike" (Krstić, 2009, str. 53). Naime, relativni značaj marke nije isti u svim delatnostima (tabela 1). U pojedinim je taj značaj veliki (npr. luksuzna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

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

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

Markiranje proizvoda i usluga pozitivno utiče na finansijske performanse preduzeća po osnovu tri ekonomske funkcije: a) marka izaziva nastanak troškovnih sinergija², b) marka utiče na povećanje tražnje za markiranim proizvodima i uslugama i c) osiguravajući tražnju, marka smanjuje operativne i finansijske rizike (Interbrand Zintzmeyer&Lux, 2004). Za tri ključna

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



Na osnovu: http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/best-global-brands-methodology/Overview.aspx

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

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

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

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

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

U drugom koraku se određuje dobitak od marke na osnovu specifičnog merila tzv. indeksa uloge marke (engl. Role of Brand Index) koji pokazuje do koje mere je odluka o kupovini potrošača motivisana markom u odnosu na ostale uticaje npr. cenu ili funkcionalne odlike markiranog proizvoda/usluge. Ovaj indeks oslikava pozitivne efekte koje marka ima na tražnju, ukazujući na razliku između postojećeg nivoa tražnje za markiranim proizvodom/uslugom i nivoa tražnje koji bi postojao za istovrsnim proizvodom/uslugom koji nije markiran (generički proizvod/usluga). Da bi se odredio indeks uloge marke identifikuju se glavni pokretači tražnje za određenom markom, odmeravaju se njihova važnost i međusobna povezanost, u okviru svakog se uzima u obzir relativni značaj vrednosti marke u odnosu na druge delove nematerijalne imovine kako bi se ocenila efikasnost marke. Potom se procenjuje ukupna vrednost uloge marke za svaki faktor procentualno, a onda se svi faktori sintetišu i dobija ukupna vrednost uloge marke³. Kako navode

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

 TABELA 2. Dimenzije snage marke

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

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

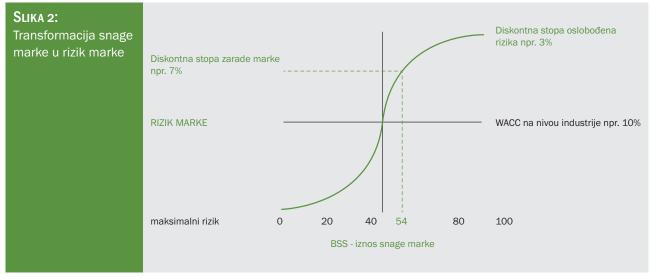
Dimenzija	Opis	Primer visoko rangirane marke po ovoj dimenziji
Razumevanje	Ova dimenzija ukazuje na to koliko potrošači razumeju distinktivne kvalitete i karakteristike marke i kompanije koja je poseduje.	Apple je marka za koju se pokazalo da je potrošači razumeju, da znaju šta da očekuju od nje i da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

Na osnovu: Interbrand, 2010, str. 6-9

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

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

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



Izvor: Interbrand Zintzmeyer&Lux, 2004

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

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

se snaga marke izražava sumarnim brojem poena na skali od 0 do 100, gde 100 označava ocenu "savršeno". Logika definisanja dimenzija (komponenti, faktora, principa) snage marke⁴ je vezana za shvatanje da izolovano posmatrana finansijska merila poput stope prinosa na investicije (ROI) ili tržišnog učešća, ne mogu u potpunosti odraziti vrednost marke. "Interbrandova ocena snage marke, koja se sastoji od deset⁵ jednako važnih komponenti sposobnosti marke da stvara vrednost, predstavlja pokušaj... da se u vrednovanje uključe svi aspekti marke... kako bi se stvorio celovitiji i tačniji način razumevanja i vrednovanja marki." (http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/best-global-brands-methodology/Brand-Strength. aspx)

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

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

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

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

Transformacija snage marke u stopu rizika marke (diskontnu stopu) vrši se pomoću S krive (slika 2), jer odnos ove dve veličine prati normalnu distribuciju. "Snaga nove marke je na početku uvođenja 0, pa raste postupno dok marka ne zauzme 3. ili 4. mesto na domaćem tržištu. Kad marka zauzme 1. ili 2. mesto na ovom tržištu ili postane međunarodna, to se eksponencijalno odražava na njenu vrednost. Kada marka postane snažna globalna marka, njena vrednost eksponencijalno više ne raste iako raste njen tržišni udeo" (Vranešević, 2007, str. 174). Procedura transformacije oslikava dinamiku tržišta jer su marke na ekstremnim krajevima suočene sa različitim poslovnim rizicima zbog različite snage⁶. Najjače marke se diskontuju stopom oslobođenom rizika dok se marke prosečne snage diskontuju ponderisanom prosečnom cenom kapitala za tu granu, WACC, a najslabije marke stopom koja odražava sumu ponderisane prosečne cene kapitala i dodatne stope rizika.

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

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

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

2. MILLWARD BROWN OPTIMOR METODOLOGIJA VREDNOVANJA KAPITALA MARKE – BRANDZ

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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



IZVOR: www.brandz.com/output/Branddynamicspyramid.aspx

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

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

(npr. privlačnost, prestiž, kvalitet, stil, funkcionalnost, pogodnija cena...) u odnosu na konkurentske marke. Ispitanici sa najvišeg nivoa piramide, koga nazivamo bliskost (eng. bonding), su racionalno i/ili emocionalno vezani za ovu marku do te mere da ne uzimaju u razmatranje većinu konkurentskih marki. Oni zapravo veruju da je marka koja se vrednuje najbolja u kategoriji ili na tržištu i najčešće su i tzv. aktivni advokati te marke⁸.

Na osnovu Piramide dinamike marke moguće izračunati i tzv. stopu rasta vezanosti potrošača za marku (originalno se naziva i"potpis" marke, engl. brand signature) koja se dobija tako što se stopa po kojoj se odvija prelazak potrošača sa jednog na naredni nivo piramide dinamike konkretne marke poredi sa očekivanom stopom za prosečnu marku kategorije kojoj ona pripada. Na osnovu toga se identifikuju snage i slabosti ispitivane marke u odnosu na ostale marke iz te kategorije⁹. Piramida dinamike marke prikazuje vezanost potrošača za marku u apsolutnim pokazateljima (broj potrošača za marku u relativnim, u okviru kategorije (stopa prelaska na nivoe više vezanosti za marku i to u poređenju sa drugim markama).

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

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

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

je uvesti i multiplikator marke koji omogućava uračunavanje i tih budućih dobitaka u vrednost marke. Multiplikator marke je u direktnoj pozitivnoj vezi sa voltažom marke i prisutnošću marke na brzo rastućim tržištima. Voltaža marke je potencijal marke za rast sumarno prikazan u vidu broja. Ona se računa na osnovu stope rasta vezanosti potrošača za marku i pokazuje da li marka napreduje ili nazaduje na tržištu. Osnovna logika koncepta voltaže je da se pomenuti udeo marke u kupovinama potrošača (u okviru te kategorije) kreće suprotno od broja potrošača na svakom narednom nivou piramide dinamike marke (slika 4). Voltaža marke se povećava sa porastom broja potrošača na dva najviša nivoa piramide, potrošača najlojalnijih marki, a pozitivna voltaža se generiše ako potrošači brže i u većoj meri prelaze na naredne nivoe Piramide dinamike marke koja se vrednuje nego konkurentskih marki. Ovo merilo ukazuje na sposobnost marke da utiče na povećanje lojalnosti potrošača, a u direktnoj vezi je i sa tržišnim učešćem marke¹⁰. Rezultati koji ukazuju na nivo povezanosti potrošača i marke (Piramida i stopa rasta vezanosti potrošača za marku) kvantifikuju trenutnu snagu marke, dok voltaža ukazuje na njen budući potencijal. Marke visoke voltaže spadaju u 10% generalno najuspešnijih marki i imaju veće šanse za rast od ostalih marki. Od dve marke koje imaju isti broj potrošača na nivou bliskost, vrednija je ona koja ima pozitivnu voltažu jer je efikasnija u konvertovanju potrošača na više nivoe piramide dinamike marke što ukazuje na veći potencijal za rast. Voltaža dakle pokazuje da li je poslovanje na dobrom ili lošem putu i da li će stvorena vrednost biti sačuvana ili narušena.

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

koji su nezavisni od kategorije, ali i kriterijuma koji su karakteristični za pojedine kategorije (npr. performanse i cene), odnosno benčmarking u okviru zemlje i kategorije, ali i kroz razne kategorije i na globalnom nivou. BrandZ se koristi za merenje vrednosti individualnih marki, za razliku od ostalih metodologija kojima se mere vrednosti korporativnih marki. Osnovna logika je shvatanje da potrošači donose odluku o kupovini na osnovu percepcije marke proizvoda (individualne marke), a ne kompanije (korporativne marke). Vrednovanje marki se vrši na nivou 17 kategorija¹¹, što omogućava dobijanje detaljnijih i relevantnijih podaka u odnosu na one koji bi se dobili vrednovanjem na agregiranom nivou. Studija obuhvata i razvijena i tržišta u nastajanju, pa daje potpun uvid u izvore i pokretače vrednosti marke. Ova metodologija se bazira na marketing istraživanjima – kvalitativnom istraživanju ponašanja potrošača i istovremeno detaljnoj finansijskoj analizi. Jedna od osnovnih prednosti je i ta što se sem javno dostupnih finansijskih podataka koristi jedinstvena BrandZ baza podataka koja predstavlja najveći svetski repozitorijum podataka o vrednosti marke i procesu odlučivanja potrošača po markama, kategorijama i zemljama, dok ostale metodologije omogućavaju samo rangiranje na globalnom nivou. Osnovni nedostatak ove metodologije je vezan za nemogućnost adekvatnog odvajanja dobitka baziranog na neopipljivoj imovini, koji je osnova za izračunavanje vrednosti marke u ovoj metodologiji. Još jedan nedostatak je zapravo jedna od navedenih prednosti, sagledana iz drugog ugla. U pitanju je činjenica da se ovom metodologijom ne vrednuju i ne rangiraju korporativne marke, iako je njihova vrednost značajna za investitore.

3. BAV METODOLOGIJA YOUNG&RUBICAM GRUPE

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

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

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

TABELA 3. Merila u okviru BAV metodologije

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

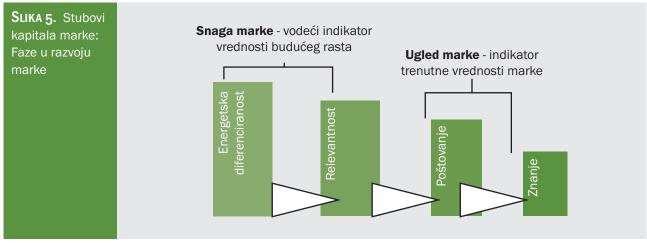
Gerzema, Lebar & Rivers 2009, Aaker 1996). Korišćenjem BAV modela se određuje relativna vrednost na osnovu koje se jedinstveno rangiraju marke koje pripadaju različitim industrijskim granama. (Verbeeten and Vijn, 2010, str. 652-653) BAV model se zasniva na premisi da je marka višedimenzionalni konstrukt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

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

Četiri stuba kapitala marke - energetska diferenciranost, relevantnost, poštovanje i znanje (slika 5) definisani su po logici toka razvoja marke. Potrošači ocenjuju vrednost marke odgovarajući na dihotomna pitanja, ili davanjem ocene na skali (uglavnom sedmostepenoj) pa se svako merilo određene marke na kraju izražava kao procentualni izraz broja ispitanika koji misle da marka poseduje određeni atribut u odnosu na ukupan broj ispitanika, ili prosečnom ocenom sa skale. Kako bi se omogućila uporedivost ovih koeficijenata i izračunali doprinosi svakog od atributa ukupnoj vrednosti marke, sva merila su standardizovana (Mizik and Jacobson, 2008).

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

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



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

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

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

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

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

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

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



PRILAGOĐENO PREMA: http://www.brandassetconsulting.com/site_pages/powergrid

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

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

Cilj upravljanja markom je kreiranje marki lidera, koje imaju maksimalnu vrednost i koje utiču na maksimiranje vrednosti za akcionare (vrednosti preduzeća). Vrednost marke je maksimalna kada su (a) snaga i ugled marke dostigli svoje maksimalne vrednosti (gornji levi kvadrant u matrici na slici 6), a pri tome je (b) snaga marke veća od njenog ugleda (Gerzema, Lebar & Rivers 2009). Stručnjaci i saradnici grupe Young and Rubicam su čak i definisali karakteristike koje marka treba da ima kako bi se održala na visoko konkurentskom tržištu¹². Marke koje uspevaju da odole pritiscima su marke koje "imaju izraženu energiju" (npr. Google, Disney, Sirius XM, iPhone, Microsoft, Nintendo Wii, Microsoft, Pixar, Bluetooth, BlackBerry, iPod, Toyota Prius). Njima je zajedničko to što su usmerene na stalna poboljšanja, uključuju potrošače u kreiranje vrednosti, "privlače a ne jure potrošače" (odnosno ne sprovode agresivne aktivnosti privlačenja i zadržavanja potrošača, prvenstveno nametljivim promotivnim aktivnostima) i predstavljaju pokretače promena. Svaka od ovih karakteristika može definisati energičnu marku, a što više njih marka poseduje to je njena energija veća. Energija nije direktno povezana sa novitetom marke – iako su dugo u stadijumu zrelosti (dugo su prisutne na globalnom tržištu), McDonald's i WalMart se smatraju izuzetno energičnim markama. Energija je specijalno značajna u sektoru robe široke potrošnje jer omogućava izgradnju lojalnosti koja se inače teško postiže na ovom tržištu. Marke sa veoma visokom vrednošću energije čak prevazilaze svoje konkurente toliko da otvaraju nova tržišta¹³. Međutim, energija nije dovoljna, potrebno je da marke pružaju utisak da su jedinstvene, i da omogućavaju interesantnije iskustvo od ostalih marki. Zbog toga se može zaključiti da su marke koje imaju izraženu energetsku diferenciranost – najuspešnije marke. Upravo zbog ovog saznanja su, ranije posebna, merila energije i diferenciranosti marke spojena u agregatno merilo odnosno dimenziju energetske diferenciranosti. Marke čija je vrednost po ovom osnovu visoka se bolje povezuju sa potrošačima, oni ih uzimaju u obzir prilikom donošenja odluke o kupovini i kupuju češće. Zbog toga je lojalnost potrošača ovim markama veoma visoka čak i kada se prodaju po višim cenama. Fokusiranje na povećanje energetske diferenciranosti može omogućiti "podmlađivanje" (oporavak i nastavak životnog ciklusa i potencijalni rast nakon ulaska u fazu opadanja: slika 6) i ponovni uspeh marki sa dobro utvrđenom pozicijom, što se već desilo markama kao što su: Puma, Adidas, Converse, Gucci, Burberry, Cadillac. U slučaju marke Dove to je ostvareno angažovanjem u kulturalnoj debati sa potrošačima o redefinisanju društvene percepcije lepote (Gerzema, Lebar & Rivers 2009).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4. PREDNOSTI I OGRANIČENJA METODOLOGIJA ZA VREDNOVANJE MARKE

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

 TABELA 4.
 Analiza metodologija po različitim dimenzijama i elementima

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

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

Elementi i karakteristike	Interbrand-ova metodologija	Millward Brown Optimor metodologija (BrandZ)	Metodologija Young&Rubicam grupe (BAV)
Prednosti	 koriste se standardne finansijske i menadžment formule i procedure potpuna transparentnost vrednost marke se sagledava u odnosu na vrednosti kompanije (strategijsko razmišljanje usklađeno sa korporativnim upravljanjem zasnovanim na vrednosti) 	 omogućava uvid u udeo lojalnih u ukupnom broju potrošača omogućava identifikaciju trenutne pozicije marke i njenog potencijala za rast, odnosno relativnih snaga i slabosti marke u odnosu na konkurenciju korišćenje velikog broja različitih kriterijuma koji su ne/zavisni od kategorije pruža detaljne i kvantitativne podatke koji oslikavaju proces odlučivanja potrošača 	- omogućava identifikaciju faktora koji utiču na povećanje ili smanjenje vrednosti marke i mogućnosti za njen oporavak - fokusira se na ključne komponente izgradnje održivih marki i proces upravljanja markom, - uzima se u obzir koncept životnog ciklusa marke i ukazuje na pogodne strategije u zavisnosti od trenutne pozicije marke - omogućava i ispitivanje povezanosti merila vrednosti marke i finansijskih performansi kompanija koje poseduju marke
Ograničenja	 veliki upliv subjektivnih spoznaja i procena stručnjaka Interbrand-a kompleksnost postupka određivanja adekvatne diskontne stope, kao i prosečne cene kapitala, pitanje relevantnosti kriterijuma za određivanje vrednosti marke (dimenzija snage marke). 	 ovom metodologijom se ne vrednuju i ne rangiraju korporativne marke, iako je njihova vrednost značajna za investitore kompleksnost izdvajanja dobitka od nematerijalne imovine 	- nemogućnost finansijskog izražavanja vrednosti marke

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

ZAKLJUČAK

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

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

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

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

Reference

- 1. Aaker, D. A. (1996), "Measuring brand equity across products and markets". *California Management Review*, Vol. 38, No. 3, pp. 102 120
- 2. Aaker, A.D.; Kumar, V.; Day S.G. (1995), *Marketing research*, John Wiley and Sons
- 3. Ambler, T. (1997), "How much of brand equity is explained by trust?". *Management Decision*, Vol. 35, No. 4, pp. 283-292.
- 4. Ambler, T.; Barwise, P. (1998), "The trouble with brand valuation". *Journal of Brand Management* Vol. 5, No.5, pp. 367–376
- 5. Belotti, P.; Walshe P. (2011), BRANDZ Top 100 World's Most Powerful Brands: How to grow the value of your brand, http://www.brandz.com/upload/BrandZWhitePaper_BrandvalueGrowth.pdf, pristupljeno: 15.06.2011.
- Brand Asset Consulting (2011), stranice: Our Model, The Difference, Brands Meets finance, http://www. brandassetconsulting.com, pristupljeno: 06.06.2011.
- 7. Christodoulides, G.; Chernatony L. (2010), "Consumer-based brand equitz conceptualization

- and measurement", *International Journal of Market Research*, Vol. 52, Issue 1, pp. 43-66
- 8. Cobb-Walgren, C.J.; Ruble, C.A.; Donthu N. (1995) "Brand equity, brand preference, and purchase intention" *Journal of Advertising*, Vol. 24, No. 3, pp. 25–40.
- 9. Doyle P. (2001), "Building Value Based Branding Strategies", *Journal of Strategic Marketing*, No. 9, pp. 255-269.
- 10. Đukić S. (2003), "Vrednost marke ključni faktor efikasnosti strategije preduzeća", *Ekonomske teme*, Vol. XLI, No. 3, str. 65-73
- 11. Erdem, T.; Swait, J. (1998), "Brand equity as a signaling phenomenon". *Journal of Consumer Psychology*, Vol.7, No. 2, pp. 131–157.
- 12. Erdem, T.; Swait, J.; Valenzuela, A. (2006), "Brands as signals: a cross country validation study", *Journal of Marketing*, Vol. 70, No. 1, pp. 34–49.
- 13. Forbes T. (2010) "Core value", *Accountancy magazine*, pp. 66-67, http://www.accountancymagazine.com, pristupljeno: 04.06.2011.

- 14. Fischer M.; Volckner F.; Slater H. (2010), "How important are brands? A Cross- Category, Cross-Country Study", *Journal of Marketing Research*, Vol. XLVII (October 2010), pp. 823–839
- 15. Grezma J., Lebar E. (2010), "Brand Valuation: Separating Fundamentals from Speculation", http://www.brandassetconsulting.com/pdf/Brand_ Overevaluation.pdf: 22.04.2011.
- 16. Grezma J.; Lebar E. (2009), "The danger of a 'brand bubble", *Market Leader*, Sptember 2009, Quarter 4, pp. 30-34
- 17. Gerzema, J.; Lebar, E.; Rivers A. (2009), "Measuring the Contributions of Brand to Shareholder Value (and How to Maintain or Increase Them)", *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 21 No.4, pp. 79-89
- 18. Interbrand Zintzmeyer & Lux (2004), Brand Valuation. The key to unlock the benefits from your brand assets, http://www.interbrand.com/en/knowledge/papers-and/articles.aspx, pristupljeno: 22.06.2011.
- 19. Interbrand (2011), *Best global brands 2010*, http://www.interbrand.com/Libraries?Branding_Studies/BGB_Report_A4_Single.sflb.ashx, pristupljeno: 24.05.2011.
- 20. Kamakura, W.A.; Russell, G.J. (1991), "Measuring consumer perceptions of brand quality with scanner data: implications for brand equity". *Marketing Science Institute*, Report, No. 91-122, October.
- 21. Keller K.L. (1993), "Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity", *Journal of Marketing*, Vol. 57, No.1, pp. 1-22
- 22. Keller, L.K. (2003), *Strategic Brand Management*, *Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, second edition, Prentice Hall International, Inc.
- 23. Keller, K.L. & Lehmann, D.R. (2006) "Brands and branding: research findings and future priorities", *Marketing Science*, Vol. 25, No. 6, pp. 740–759.
- 24. Krstić B (2009), *Upravljanje intelektualnim kapitalom*, Ekonomski fakultet, Niš
- 25. Krstić B.; Sekulić V. (2007), *Upravljanje* performansama preduzeća, Ekonomski fakultet, Niš
- Lehmann D. R.; Keller K.L.; Farley J.U. (2008) "The Structure of Survey-Based Brand Metrics", *Journal* of *International Marketing*, Vol. 16, No. 4, 2008, pp. 29–56
- 27. Madden T.J.; Fehle F.; Fournier S.M. (2002), "Brands Matter: An Empirical Investigation Of Brand-Building Activities And The Creation Of Shareholder Value", http://www.vivaldipartners.com/pdf/BrandsMatter. pdf, pristupljeno: 26.07.2011.
- 28. Millward Brown (2011), *BrandZ Top 100 Most valuable global brands*, full report, http://www.

- Brandz.com/output/brandz-top-100.aspx, pristupljeno: 26.07.2011.
- 29. Mizik, N.; Jacobson, R. (2008) "The financial value impact of perceptual brand attributes". *Journal of Marketing Research*, Vol. 45, No. 1, pp. 15–32.
- 30. Mizik, N.; Jacobson R. (2009), "Valuing Branded Businesses", *Journal of Marketing*, Vol.73, November 2009, pp. 137-153
- 31. Plantes (2010), *Business Model Synergies Bring Shareholders Value*, http://www.plantescompany.com/blog/business-model-innovation-best-practices/business-model-synergies-bring-shareholders-value/, pristupljeno: 11.08.2011.
- 32. Roberts, S. (2011), "Brand Valuation: the Methodologies", Intellectual Property Magazine, pp. 47-49, http://www.intellectualpropertymagazine.com, pristupljeno: 03.08.2011.
- 33. Salinas, G.; Ambler, T. (2009) "A taxonomy of brand valuation practice: Methodologies and purposes", *Brand Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 39–61
- 34. Simon, C.J.; Sullivan, M.V. (1993) "The measurement of determinants of brand equity: a financial approach". *Marketing Science*, Vol. 12, No. 1, pp. 28–52.
- 35. Stanković, Lj.; Đukić S. (2009), *Marketing*, Ekonomski fakultet, Niš
- 36. Stanković, Lj.; Đukić S. (2006a), *Marketing istraživanja studije slučaja*, Ekonomski fakultet, Niš
- 37. Stanković, Lj.; Đukić S. (2004), "Problemi vrednovanja marke", *Ekonomika preduzeća*, novembar-decembar, str. 273-280
- 38. Stanković, Lj.; Đukić S. (2006b), "Strategic brand management in global environment", *Facta Universitatis*, *Series: Economic&Organization*, Vol.3, No. 2, pp. 125-133
- Vázquez, R.; Del Rio, A.B.; Iglesias, V. (2002)
 "Consumer-based brand equity: development and validation of a measurement instrument". *Journal of Marketing Management*, Vol. 18, No. 1/2, pp. 27–48.
- 40. Verbeeten F.; Vijn P. (2010), "Are Brand-Equity Measures Associated with Business-Unit Financial Performance? Empirical Evidence from the Netherlands", *Journal Of Accounting, Auditing & Finance*, Vol. 25, Issue 4, pp. 645-671
- 41. Vranešević T (2007) *Upravljanje markama (Brand management)*, Accent, Zagreb
- 42. Winters, L.C. (1991)" Brand equity measures: some recent advances" *Marketing Research*, Vol. 3, No. 4, pp. 70–73.
- 43. Yovovich B.G. (1998), "What is your brand really worth?", *Adweek's Marketing Week*, pp. 18-24

Summary

Analysis of Interbrand, Brandz and BAV Brand Valuation Methodologies

Bojan Krstić, Ana Popović

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

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

Kontakt:

Dr Bojan Krstić

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

MSc Ana Popović

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