

# POVEZANOST VRIJEDNOSTI BRANDA I USPJEŠNOSTI POSLOVANJA NA PRIMJERU AUTOINDUSTRIJE

---

**Radeljić, Marin**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2015**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:213043>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-08**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**DIPLOMSKI RAD**

**POVEZANOST VRIJEDNOSTI BRANDA I  
USPJEŠNOSTI POSLOVANJA NA PRIMJERU  
AUTOINDUSTRIJE**

**Mentor:**

**Prof. dr. sc. Ivica Pervan**

**Student:**

**Marin Radeljić**

**Matični broj: 2132273**

**Split, 2015.**

## SADRŽAJ DIPLOMSKOG RADA:

1. UVOD.....	4
1.1. Problem istraživanja.....	4
1.2. Predmet istraživanja.....	6
1.3. Istraživačka hipoteza.....	6
1.4. Ciljevi istraživanja.....	6
1.5. Metode istraživanja.....	6
1.6. Doprinos istraživanja.....	7
1.7. Struktura diplomskog rada.....	7
2. BRAND.....	8
2.1. Definicija branda.....	8
2.2. Upravljanje brandom.....	9
2.3. Potreba za mjerenjem vrijednosti branda.....	12
2.4. Vrijednost branda i dimenzije branda.....	13
2.5. Metode mjerenja vrijednosti branda.....	27
2.5.1. BrandAsset Valuator™.....	27
2.5.2. Wunderman Brand Experience Scorecard™.....	29
2.5.3. Millward Brown BrandDynamics™.....	30
2.5.4. Conversion Model™.....	32
2.5.5. Substitutability Method™.....	33
3. MJERENJE PERFORMANSI PODUZEĆA.....	34
3.1. Definicija performansi.....	34
3.2. Mjerenje performansi.....	34
3.3. Financijski pokazatelji.....	36
3.3.1. Return on Asset.....	36
3.3.2. Return on Equity.....	37

3.3.3. EBIT.....	37
3.3.4. Return on sales.....	38
3.3.5. Earnings per share.....	39
4. AUTOMOBILSKA INDUSTRIJA U EUROPI.....	40
4.1. Acea- European Automobile Manufacturer's Association.....	40
4.2. Poduzeća korištena u istraživanju.....	41
4.2.1. Audi.....	41
4.2.2. BMW.....	43
4.2.3. Daimler.....	45
4.2.4. Volkswagen.....	48
4.2.5. PSA Peugeot Citroen.....	50
4.2.6. Grupa Renault.....	52
4.2.7. Škoda Auto.....	54
4.2.8. Seat.....	57
4.2.9. Fiat Chrysler Automobiles.....	59
5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE.....	61
5.1. Podatci i metodologija.....	61
5.2. Analiza rezultata istraživanja.....	63
6. ZAKLJUČAK.....	70
SAŽETAK.....	72
SUMMARY.....	73
LITERATURA.....	74
POPIS SLIKA.....	76
POPIS TABLICA.....	76
POPIS GRAFIKONA.....	78

# 1. UVOD

## 1.1. Problem istraživanja

U suvremenom poslovnom upravljanju koje karakterizira sve intenzivniji pritisak konkurencije, zbog globalizacije te rasta broja proizvođača i ponuđača zamjenskih proizvoda, marketing dobiva sve značajniju ulogu. Ostvarivanje finansijskih rezultata te opstanak poduzeća na tržištu u najvećoj mjeri ovisi o uspješnosti i načinu upotrebe marketinških alata. Brand je koristan marketinški alat koji u suvremenom poslovanju predstavlja značajan izvor konkurentske prednosti. Sami koncept branda se značajno mijenjao kroz povijest te se na brand ne gleda više kao na marku ili znak, već kao na alat koji kreira temeljnu konkurentsku prednost te dodatnu vrijednost za potrošače. U procesu izgradnje branda potrebno je poći od elemenata koji kreiraju dodatnu vrijednost za potrošače te primjenjivati mehanizme kako bi funkcija branda bila u funkciji poslovanja kako bi se ostvarila maksimalna konkurentska prednost.

Prema Aakeru vrijednost branda je jedinstveni spoj vjernosti brandu, prepoznatljivosti branda, percipirane kvalitete, asocijacije branda i ostale zaštićene imovine. Definiira vrijednost branda kao imovinu branda i njegovu odgovornost povezanu sa simbolom i imenom tog branda, koja dodaje ili oduzima vrijednost od proizvoda ili usluge.<sup>1</sup>

Problematikom utjecaja branda na performanse poduzeća su se bavili mnogi autori. Homburg et al. u istraživanju o povezanosti svjesnosti o brandu i tržišnih performansi poduzeća kao varijable su koristili homogenost proizvoda, tehnološke turbulencije, veličina kupovnog centra, heterogenost kupovnog centra te vremensko ograničenje kupaca. Zaključak istraživanja je da je povezanost svjesnosti o brandu i tržišnih performansi poduzeća jača na tržištima sa homogenim kupovnim centrima, većim vremenskim ograničenjem, homogenim proizvodima i visokim stupnjem tehnoloških turbulencija.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Hong-bumm, K. et al. (2003.): The effect of consumer-based brand equity on firm's financial performance, Journal of consumer marketing, vol. 20, no. 4, str. 336.

<sup>2</sup> Homburg, C. et al. (2010): Brand awareness in business markets: When is it related to firm performance?, Intern. J. of Research in Marketing, 27, str. 201-212.

Lee et al. su istraživali utjecaj sustava upravljanja brandom na financijske performanse samog branda u okruženju trgovinske razmjene između poduzeća i okruženju trgovinske razmjene između poduzeća i kupaca. Financijske performanse su osmislili kao procjenu financijskih pokazatelja porasta prodaje, marže, tržišnog udjela i povrata na investirano. Došli su do zaključka da u oba okruženja trgovinske razmjene sustav upravljanja brandom nema direktni utjecaj na financijske performanse nego da se utjecaj na financijske performanse može ostvariti preko performansi samih kupaca.<sup>3</sup>

Krasnikov et al. su proveli istraživanje gdje su procijenili financijski utjecaj branda povezujući registrirane zaštitne znakove velikih poduzeća sa njihovim financijskim performansama. Rezultati pokazuju da brand i njegova izgradnja ima statistički značajan utjecaj na novčani tijek, Tobinov q, ROA-u i povrat na ulaganje u dionice te značajan utjecaj na smanjivanje varijabilnosti budućih novčanih tijekova.<sup>4</sup>

Prema istraživanju Hong-bumma et al., koje se temeljilo na procjeni utjecaja vrijednosti branda na performanse poduzeća u hotelskom sektoru, tržišna vrijednost branda ima pozitivan utjecaj na financijske performanse luksuznih hotela.<sup>5</sup>

Istraživanje Petera Fiska, koje je objavljeno u njegovoj knjizi *Marketing genius*, prikazuje razlike u vrijednostima brandova Coca Cole i Pepsi Cole i pokazuje kako je brand najvažnija vrijednost poduzeća. U slijepoj percepciji mnogim ispitanicima je okus Pepsi Cole prihvatljiviji i bolji od okusa Coca Cole no u percepciji sa poznatim brandom pića ispitanici su više preferirali Coca Colu. U vrijeme ispitivanja Pepsi Cola je ostvarivala više ukupnih prihoda od Coca Cole no unatoč tome vrijednost prosječne pojedinačne dionice Coca Cole je bila veća u odnosu na cijenu dionice Pepsi Cole, kao i prosječna vrijednost cijele kompanije.<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> Lee, J. et al. (2008.): The impact of the brand management system on brand performance in B-B and B-C environments, *Industrial Marketing Management*, str. 848- 855.

<sup>4</sup> Krasnikov, A. et al. (2009.): Evaluating the Financial Impact of Branding Using Trademarks: A Framework and Empirical Evidence, *Journal of Marketing* Vol. 73, str. 154- 166.

<sup>5</sup> Hong-bumm, K. et al. (2003.): The effect of consumer-based brand equity on firm's financial performance, *Journal of consumer marketing*, vol. 20, no. 4, str. 339- 347.

<sup>6</sup> Fisk, P. (2007.): *Marketing Genius*, Wiley Capstone

S obzirom na navedeno, u ovom radu će se istražiti povezanost između vrijednosti branda i uspješnosti poslovanja europskih proizvođača automobila. Odabrana poduzeća koja se koriste za istraživanje su Audi, BMW, Daimler, Volkswagen, PSA, Renault, Škoda, Seat i Fiat.

## **1.2. Predmet istraživanja**

Predmet istraživanja, s obzirom na navedeni problem, se odnosi na ispitivanje povezanosti vrijednosti branda i uspješnosti poslovanja na primjeru odabranih europskih proizvođača automobila.

## **1.3. Istraživačka hipoteza**

Temeljna hipoteza koja se postavlja temeljem predstavljenog problema i predmeta istraživanja je slijedeća:

**H:** Vrijednost branda pozitivno utječe na profitabilnost poduzeća.

## **1.4. Ciljevi istraživanja**

U skladu sa postavljenim problemom, predmetom i hipotezom kao osnovni cilj istraživanja ističe se ispitivanje povezanosti vrijednosti branda i uspješnosti poslovanja poduzeća u autoindustriji te utjecaj samog branda na uspješnost poslovanja.

## **1.5. Metode istraživanja**

Diplomski rad će se sastojati od teorijskog i empirijskog dijela. Za teorijski dio diplomskog rada, u kojem će se objasniti autoindustrija, odabrana poduzeća na kojima je provedeno istraživanje, brand i njegova vrijednost te mjerila uspješnosti poslovanja poduzeća koristit će se materijali dostupni u knjigama, časopisima, stručnim člancima i na internetu. U teorijskom dijelu će se koristiti metode analize, komparacije, eksplanacije, deskripcije, sinteze, indukcije i dedukcije.

Empirijski dio diplomskog rada će se odnositi na prikupljanje i analizu financijskih izvještaja. Također, u ovom dijelu istraživanja će se koristiti i programski paketi SPSS i Microsoft Office Excel te će dobiveni rezultati biti prikazani tabelarno i grafički.

## **1.6. Doprinos istraživanja**

Doprinos ovoga istraživanja iskazuje se ispitivanju povezanosti vrijednosti branda i uspješnosti poslovanja poduzeća. Brand se sve više ističe kao jedna od temeljnih konkurentskih prednosti poduzeća te je upravljanje brandom neophodno za njeno ostvarivanje. Stoga se javlja pitanje ima li vrijednost branda poveznicu sa performansama poduzeća u europskoj autoindustriji. U nedostatku istraživanja na tu temu, ovaj rad će dati odgovor na to pitanje.

## **1.7. Struktura diplomskog rada**

Rad se sastoji od šest cjelina. U uvodnom dijelu definirat će se problem i predmet istraživanja, postaviti će se istraživačka hipoteza, definirat će se ciljevi, metode i doprinos istraživanja i struktura samog rada.

U drugom dijelu rada obraditi će se pojam branda, upravljanje brandom i mjerenje vrijednosti branda. Također će se obraditi metode koje se koriste za mjerenje vrijednosti branda.

Treći dio rada se odnosi na mjerenje performansi poduzeća gdje se definira pojam performansi i njihovo mjerenje. U ovom dijelu će se još obraditi i financijski pokazatelji korišteni u ovom istraživanju.

Četvrti dio rada obuhvaća automobilsku industriju u Europi. Objašnjava se europska udruga proizvođača automobila te se prezentiraju poduzeća koja će se obraditi u ovome istraživanju.

Peti dio rada prikazat će rezultate empirijskog istraživanja o povezanosti vrijednosti branda i uspješnosti poslovanja. Dobiveni rezultati će se analizirati pomoću odgovarajućih statističkih metoda te će se na temelju toga prihvatiti, odnosno odbaciti postavljena hipoteza.

U šestom dijelu će se iznijeti zaključak, sažetak, popis literature, prilozi te popis tablica i grafikona.



## 2. BRAND

### 2.1. Definicija branda

Marka proizvoda je u upotrebi je od davnina te se može reći da brand postoji otkad postoji i tržište. Prvotna uloga brandiranja je bila ta da se određeni proizvodi izdvajaju i razlikuju od drugih te da budu prepoznatljivi i da ih se lakše identificira. Smatra se da je brand prvi put uveden u antičko doba, u staroj Grčkoj i Rimu. Prve forme bile su povezane sa obilježavanjem proizvoda, što se odnosilo najprije na obilježavanja keramike, o čemu postoje sačuvani dokazi. Cilj je bio zaštita kupaca od kupovine loših proizvoda. Danas postoji čitav niz funkcija, a brandovi su od načina obilježavanja određenih proizvoda postali neizostavni dio svakodnevnog života ljudi.<sup>7</sup> Sama riječ brand potječe od riječi brandr koju su stari skandinavski narodi upotrebljavali u značenju „spaljivanje, spaliti“ tako da je riječ brand, u anglo-saksonskom govoru izvedena od te riječi, označavala proces obilježavanja stoke kojim su farmeri „brandirali“ svoju stoku kako bi se razlikovalo jedno stado od drugoga.<sup>8</sup> Vremenom se termin brand raširio i za druge načine obilježavanja poput obilježavanja proizvoda ili usluga.

Postoje različite definicije pojma brand a jedna od najšire prihvaćenih je ona koju je dala AMA (američko udruženje za marketing). Prema američkom udruženju za marketing brand je ime, izraz, znak, simbol ili dizajn, ili pak kombinacija svega toga s namjerom da identificira proizvod ili uslugu te da ih diferencira od proizvoda i usluga konkurencije.<sup>9</sup>

Cilj branda je da pokaže sve dimenzije razvoja odnosa između potrošača i konkretnog preduzeća, proizvoda ili usluge. To znači da brand sa sobom nosi set mišljenja i asocijacija, odnosno mora pružiti određenu dodatnu vrijednost potrošaču. Može se reći da brand predstavlja način na koji potrošač vidi, opaža i razumije određeni brand u svim dimenzijama.

---

<sup>7</sup> Veljković, S., Đorđević, A.(2009.): Vrednost brenda za potrošače i preduzeća, Časopis za marketing teoriju i praksu, vol. 41, No. 1., str. 3.

<sup>8</sup> Keller, K. L. (2012.): Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity, 4th ed Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, str. 30.

<sup>9</sup> Keller, K. L. (2012.): Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity, 4th ed Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, str. 30.

Pri tome je od ključnog značaja kakav imidž ima promatrani brand, odnosno na koji je način pozicioniran u svijesti potrošača.

Brand je spoj slijedećih pet elemenata:

1. Ime (Brand name – dio branda koji se može izgovoriti)
2. Znak (Brand mark – dio brenda koji nije moguće izgovoriti, ali je prepoznatljiv vizualni identitet proizvoda)
3. Imidž (Brand image – subjektivna slika objektivne stvarnosti koju potrošač ima o nekom brandu)
4. Boja (Brand color – element identiteta koji ima najznačajniju ulogu kod osjeta vida)
5. Zaštitni znak (Trademark – pravno zastičena i registrirana marka branda)

Pored složenosti samog koncepta, mora se voditi računa i o različitim pojavnim oblicima branda. Općenito se brand može pojaviti u vidu branda proizvoda (robne marke), branda usluga i korporativnog branda, ali se u praksi sve više javljaju tzv. privatne, tj. trgovinske marke, uz nezaobilazno promatranje imidža zemlje porijekla (odnosno utjecaja zemlje porijekla na imidž branda). Osim toga u novije vrijeme se brandiraju i on-line proizvodi i usluge, osobe, mjesta i organizacije, sport, umijetnost i zabava (doživljaji), države i razne geografske lokacije, informacije, ideje i akcije, itd.<sup>10</sup>

## **2.2. Upravljanje brandom**

Upravljanje brandom zanimljiv je spoj teorije, prakse i vještine marketinga, a u novije vrijeme prolazi vrlo dinamične promjene izazvane novim realnostima. Nove realnosti stvorile su potpuno novo konkurentsko okruženje za odlučivanje o upravljanju brandom. Brandovi su samo središte marketinške i poslovne strategije poduzeća te mnoga poduzeća mijenjaju svoj

---

<sup>10</sup> Veljković, S., Đorđević, A.(2009.): Vrednost brenda za potrošače i preduzeća, Časopis za marketing teoriju i praksu, vol. 41, No. 1., str. 3.

sustav upravljanja marketingom tako da upravljanje brandom podižu na poziciju ključnih strateških centara poduzeća.<sup>11</sup>

Sustav upravljanja brandom je široko definiran kao set bilo kojeg sustava, organizacijske strukture ili poticanja aktivnosti kojima se razvija brand od strane poduzeća. Lee et al., upravo zbog široke definicije, su ispitali različite aspekte sustava upravljanja brandom. Prema njima, sustav upravljanja brandom se razlikuje od aktivnosti razvoja branda iako unutar sustava postoje infrastrukturne aktivnosti razvoja branda. Također su zaključili da poduzeća sa dobro osmišljenim sustavom upravljanja brandom, uključujući edukaciju, organizacijsku strukturu ili kulturu, i implementacijom i stalnom procjenom tog sustava, će imati bolje rezultate poslovanja nego poduzeća sa loše osmišljenim sustavom. Njihov zaključaj implicira sustav upravljanja brandom ima pozitivan utjecaj na performanse samoga branda.<sup>12</sup>

Prema Kelleru i Lenhmanu pozitivno upravljanje brandom i njegova pozitivna vrijednost mogu rezultirati većim prihodima, nižim troškovima i samim time većim profitima, i ima direktan utjecaj na mogućnost poduzeća da postavi veće prodajne cijene, da kupci budu spremni sami tražiti nove kanale distribucije, na efikasnost marketinških komunikacija i na uspjeh širenja branda na tržištu.<sup>13</sup>

Upravljanje brandom prelazi u ruke specifičnih stručnjaka koji su odgovorni za brandove poduzeća ili za cijele linije proizvoda ili usluga. Upravitelji su odgovorni u pravilu glavnoj upravi poduzeća, a njihove se aktivnosti kreću od ocjenjivanja tržišnih mogućnosti za brand pa sve do potpune kontrole uspješnosti. Unutar velikih korporacija je nužno napraviti strateške poslovne jedinice jer one uglavnom posluju na više različitih područja a svako zahtijeva posebnu strategiju. Strateška poslovna jedinica ima tri karakteristike:

- to je samostalno poslovanje, ili skup povezanih poslova, koje se planira odvojeno od ostatka poduzeća,

---

<sup>11</sup> First, I. (2007.): Međuovisnost ekološke utemeljenosti marke, poznatosti marke i poslovnog rezultata poduzeća, Tržište, Vol. XIX, No. 1., str. 73-84.

<sup>12</sup> Lee, J. et al. (2008.): The impact of the brand management system on brand performance in B-B and B-C environments, Industrial Marketing Management, str. 848- 855.

<sup>13</sup> Keller, K. L., Lehmann, D. R. (2004.): Brands and branding: Research findings and future priorities, str. 28-37.

- ima svoje konkurentsko okruženje,

- ima menadžera odgovornog za strateško planiranje i ostvarivanje prihoda koji kontrolira većinu faktora koji utječu na profit.<sup>14</sup>

Smisao identificiranja strateških poslovnih jedinica jest razvijanje odvojenih strategija i dodjeljivanje pripadajućih sredstava kako bi se ostvario što bolji rezultat. Nakon uspostavljanja strateških poslovnih jedinica potrebno je alocirati resurse po svakoj strateškoj poslovnoj jedinici. Nekoliko modela daje razne načine za odluku oko investiranja a novije metode se temelje na analizi dioničarske vrijednosti i na tome je li vrijednost tržišta poduzeća veća sa strateškom poslovnom jedinicom ili ne. Takvi izračuni vrijednosti uključuju potencijal poslovanja temeljen na mogućnostima rasta od globalne ekspanzije, repozicioniranja, novog ciljnog tržišta i strateškog izmještanja. Nužno je procijeniti prilike za rast kako bi se povećala prodaja i kako bi se zauzela povoljna tržišna pozicija. U razvoju i upravljanju brandom neminovno se pojavljuje potreba za istraživanjem tržišta kako bi se prikupile informacije o potrošačima, njihovim stavovima, percepcijama i preferencijama. Javlja se potreba za direktnim skladom između stavova, percepcija i preferencija ciljne skupine i značajki koje brand nudi kako bi se izgradilo zadovoljstvo, lojalnost, prepoznatljivost, kvaliteta i vrijednost za klijente. Važno je znati djelovanje branda na tržišnu poziciju i lojalnost potrošača, posebno za proizvode i usluge koji izazivaju različite stupnjeve atraktivnosti u različitim segmentima. Neophodne su također informacije o cjelokupnom tržištu, konkurenciji, promjenama koje donosi okruženje sa svojim brojnim utjecajima. Vrlo bitno je napraviti analizu tržišta krajnje potrošnje, odnosno analizirati čimbenike koji utječu na ponašanje potrošača. Činjenica da naziv branda ostaje stabilan dugo vremena dok se mijenjaju proizvodi i usluge iziskuje stalno preispitivanje tržišnih promjena, prilagođavanje postojećih proizvoda, dodavanje novih i uklanjanje onih koji više ne odgovaraju ekonomskim, društvenim i psihološkim potrebama ciljnih skupina. Brand je u tom smislu dinamična koncepcija. Bez obzira radi li se o brandu poduzeća, proizvoda ili usluge, njegov se financijski i tržišni doprinos mora sustavno procjenjivati. Ta procjena mora biti objektivna i kvantitativna.<sup>15</sup>

Brand treba pratiti po pitanju profitabilnosti, prihvaćenosti na tržištu, pa čak i društvene prihvaćenosti. Uobičajeno je u poslovnom svijetu da to praćenje rade nezavisne

---

<sup>14</sup> Kotler, P. et al. (2014.): Marketing management, 14th edition, str. 41

<sup>15</sup> Kotler, P. et al. (2014.): Marketing management, 14th edition, str. 41- 155.

istraživačke agencije. Brandovi danas predstavljaju velika financijska i tržišna ulaganja i u tom smislu ih treba ocjenjivati i provjeravati kako bi nastavili ispunjavati očekivanja koja postavlja uprava poduzeća s jedne te potrošači s druge strane.

Prema Mohanu i Sequeiri poduzeća razvijaju i primjenjuju različite strategije brandiranja kako bi doprli do potencijalnih kupaca. Menadžment poduzeća primjenjuje te strategije kako bi se utjecalo na tržišnu vrijednost branda te time poboljšalo poslovne rezultate. Složene interakcije između različitih dimenzija vrijednosti branda treba shvatiti tako da se poduzeća usredotoče na komponentu koja potiče učinkovitost i dovodi do konkurentske prednosti.<sup>16</sup>

### **2.3. Potreba za mjerenjem vrijednosti branda**

Mjerenje vrijednosti branda nova je disciplina za većinu vlasnika brandova. To je pogled na poslovanje koje se bitno razlikuje od klasičnog računovodstvenog stava prema kojemu se vrijednosti izražavaju prvenstveno za zgrade, strojeve i ostale opipljive elemente pa ih se ponekad smatra i vrijednijima od znanja i vještina ljudi. Pravi razlog mjerenja branda je dobivanje odgovora na pitanje hoće li naši potrošači i dalje koristiti naše proizvode i usluge. Mjerenje i jačanje snage branda zbog toga je glavni cilj marketinških nastojanja za mnoge tvrtke diljem svijeta. U mjerenju vrijednosti branda javlja se nekoliko pitanja. Prvo je definicija branda, zatim definicija vrijednosti i na kraju način mjerenja vrijednosti branda. Sve se definicije branda svode na ime - naziv, simbol, oznaku koja identificira cijelo poduzeće ili skupinu njegovih proizvoda i usluga.<sup>17</sup> Osobine svih brandova postaju podjednako dobre i brand više ne diferencira proizvode naglašavajući svojstva, nego daje osjećaje pouzdanja i sigurnosti. U tom smislu razvijaju se brandovi poduzeća i proizvoda kao oznake snage,

---

<sup>16</sup> Mohan, B; Sequeira, A.H. (2012.): Linking Brand Equity with Business Performance, AMET International Journal of Management, str. 67- 72

<sup>17</sup> Vranešević, T; Marušić, M. (2003.): Mjerenje vrijednosti marke, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 1, broj 1, str. 131.

stručnosti i etike.<sup>18</sup> Prema rezultatima istraživanja, danas najvrijedniji svjetski brand je Apple sa vrijednosti od 128,3 mlrd USD.<sup>19</sup>

Munoz i Kumar smatraju da je ključna korist koja se ostvaruje postojanjem sustava za mjerenje vrijednosti branda ta da povezuje upravljanje brandom i performanse poduzeća. Sustav za mjerenje vrijednosti branda je najkorisniji i daje najbolje rezultate kada se na njega gleda kao strateški alat menadžmenta za stalno unaprijeđenje performansi samog branda. Efikasan sustav za mjerenje vrijednosti branda pomaže menadžmentu da:

- razumiju kakve rezultate daje brand u odnosu na očekivanja kupaca
- odrede kakve rezultate daje brand u odnosu na set konkurentskih prednosti
- identificiraju probleme branda prije nego postanu problemi cijelog poduzeća
- da stvore područja gdje će fokus biti na prilikama samog branda kako bi se stvorila dodatna vrijednost.<sup>20</sup>

## **2.4. Vrijednost branda i dimenzije branda**

Postoje tri različita pogleda za shvaćanje vrijednosti branda:

1. perspektiva temeljena na potrošaču
2. financijska perspektiva
3. kombinirana perspektiva

---

<sup>18</sup> El-Tawy, N; Tollington, T. (2008.): The recognition and measurement of brand assets: an exploration of the accounting/marketing interface, *Journal of Marketing Management*, 2008, Vol. 24, No. 7-8, str. 711-731

<sup>19</sup> [www.brandfinance.com](http://www.brandfinance.com)

<sup>20</sup> Munoz, T.; Kumar, S. (2004.): Brand metrics: Gauging and linking , brands with business performance, *Brand Management*, Vol. 2, No. 5., str. 381- 387

• Perspektiva temeljena na potrošaču uključuje dva multidimenzionalna koncepta: snaga i vrijednost branda. Snaga branda temelji se na shvaćanjima i ponašanjima potrošača koji omogućuju brandu održivu i diferenciranu konkurentsku prednost. Vrijednost branda je financijski ishod sposobnosti menadžmenta da razvije snagu branda preko strateških postupaka da bi se ostvarili iznadprosječni sadašnji i budući profiti. Za Aakera vrijednost branda je imovina branda i njegova odgovornost povezana sa simbolom i imenom tog branda, što dodaje ili oduzima od vrijednosti poduzeću ili potrošačima. S druge strane, Blackston shvaća vrijednost kao značaj i značenje branda gdje značenje branda implicira zastupljenost branda, udruženje branda i osobnost branda; a gdje značaj branda predstavlja ishod uspješnosti upravljanja značenjem branda.<sup>21</sup>

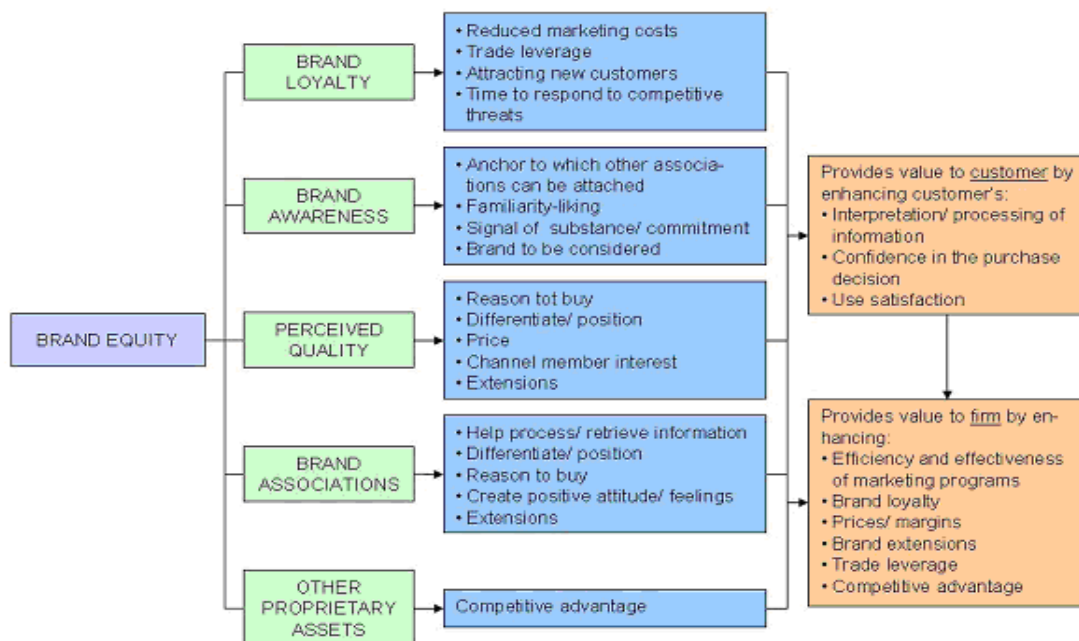
Četiri dimenzije vrijednosti branda temeljene na potrošačima koje predlaže Aaker su:

1. odanost brandu
2. svjesnost o brandu
3. percipirana kvaliteta
4. imidž branda<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Hong-bumm, K. et al. (2003.): The effect of consumer-based brand equity on firm's financial performance, Journal of consumer marketing, vol. 20, no. 4, str. 337.

<sup>22</sup> Hong-bumm, K. et al. (2003.): The effect of consumer-based brand equity on firm's financial performance, Journal of consumer marketing, vol. 20, no. 4, str. 337.



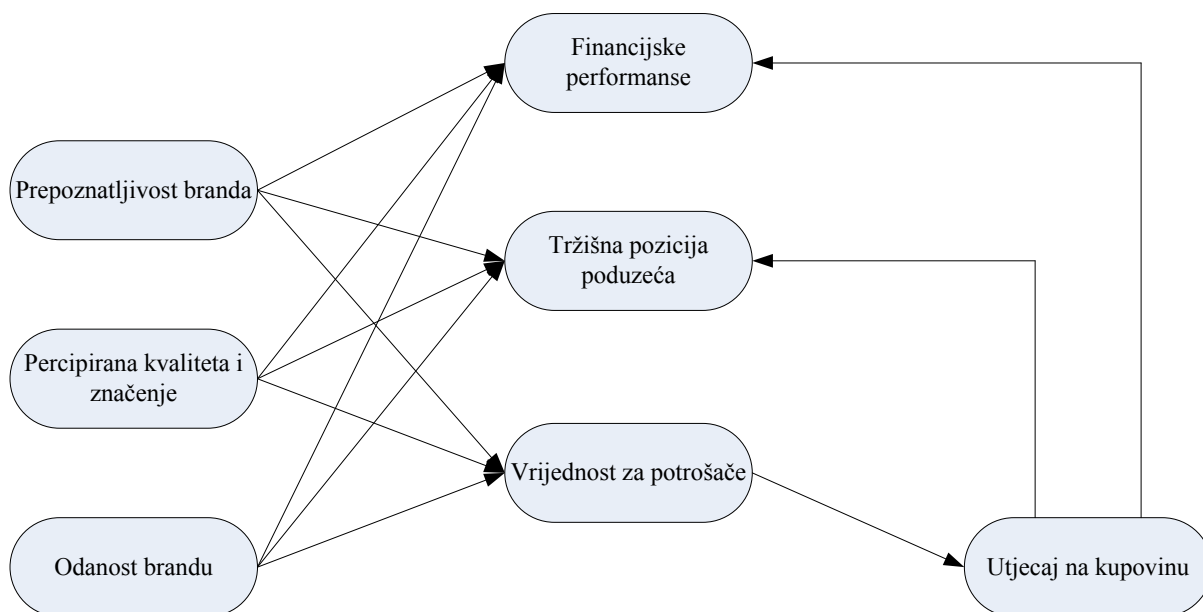
**Slika 1: Dimenzije vrijednosti branda prema Aakeru**

Izvor: EURIB, <http://www.eurib.org>

Peta dimenzija vrijednosti branda- ostala imovina u vlasništvu koja uključuje patente i tržišne marke nije relevantna za perspektivu temeljenu na potrošačima. Navedene dimenzije široko su prihvaćene od strane mnogih istraživača. Analiza relevantne literature autora iz područja brandiranja najznačajnijih svjetskih autora Aekera, Kellera, Kotlera i dr. ukazuje da shematski prikazane dimenzije brandova predstavljaju svojevrсну sintezu rezultata dugogodišnjih istraživanja značaja brandova za potrošače i analize utjecaja brandova na donošenje konačne odluke o kupovini. Tri osnovne dimenzije branda su prepoznatljivost, percipirana kvaliteta i značenje i odanost brandu.<sup>23</sup>

<sup>23</sup> Veljković, S., Đorđević, A.(2009.): Vrednost brenda za potrošače i preduzeća, Časopis za marketing teoriju i praksu, vol. 41, No. 1., str. 6.





**Slika 2. Dimenzije i utjecaji branda**

Izvor: Prikaz autora

Prepoznatljivost (brand awareness) je jedan od ključnih ciljeva izgradnje branda na što ukazuje i definicija udruženja AMA. Srž prepoznatljivosti je da brand ukazuje na karakteristike proizvoda koje se razlikuju u odnosu na konkurentske proizvode i da potrošači prepoznaju osnovne karakteristike.<sup>24</sup>

Očekivana kvaliteta i značenje je druga dimenzija. Brandovi predstavljaju svojevrsnu garanciju da će proizvodi i/ili usluge ispuniti očekivanja potrošača po pitanju performansi proizvoda. Pored toga što predstavlja garanciju kvalitete, brand predstavlja i statusni simbol u smislu imidža i značenja koje ima za potrošače koji koriste proizvod. Ova dimenzija branda znatno utječe na zadovoljenje potreba psihološkog karaktera potrošača i odnose se na umanjenje rizika (financijskog i socijalnog) i zadovoljenje potreba višeg reda (pripadnosti i samopotvrđivanja).<sup>25</sup>

<sup>24</sup> Veljković, S., Đorđević, A.(2009.): Vrednost brenda za potrošače i preduzeća, Časopis za marketing teoriju i praksu, vol. 41, No. 1., str. 6.

<sup>25</sup> Veljković, S., Đorđević, A.(2009.): Vrednost brenda za potrošače i preduzeća, Časopis za marketing teoriju i praksu, vol. 41, No. 1., str. 6.

Odanost brandu mjeri se vjerovatnošću da će potrošači u slijedećem razdoblju koristiti proizvode koji pripadaju određenom brandu bez obzira na promjene tržišnih okolnosti i marketinške napore konkurenata koji nude istu kategoriju proizvoda. Odanost brandu je dimenzija koju u najvećoj mjeri oprjedeljuju prethodne dvije dimenzije. Na to ukazuje i jedno istraživanje prema kojem u oprjedeljivanju najznačajniji utjecaj na potrošače ima vjerovanje da se brand razlikuje od drugih proizvoda, a upravo ta razlika predstavlja garanciju kvalitete.<sup>26</sup>

- Financijska perspektiva prihvaća tehniku temeljene na značaju od financijskog tržišta da bi procijenila vrijednost branda kompanije. Tehnika procijenjivanja razlučuje značaj vrijednosti branda od značaja drugih vrijednosti koje kompanija posjeduje. Metodologija razdvaja vrijednost kompanije u materijalnu i nematerijalnu imovinu te potom stvara vrijednost branda iz druge nematerijalne imovine. Financijska perspektiva se temelji na diskontiranoj vrijednosti budućih tokova novca koji su rezultat prihoda brandiranih proizvoda a ne na prihodima ne brandiranih proizvoda. Vrijednost koja predstavlja brand je uključena u imovinu kompanije u bilanci.<sup>27</sup>

- Kombinirana perspektiva uključuje i perspektivu temeljenu na potrošačima i financijsku perspektivu. Ovaj pristup je osmišljen tako da otkloni nedostatke koji se mogu pojaviti kada je samo jedna od perspektiva naglašena. Dyson i drugi su opisali u anketnom istraživanju sistem koji je osmišljen da postavi financijski povezane vrijednosti u potrošački orijentiranu vrijednost branda i udruženja. Motameni i Shahrokhi predlažu globalno mjerenje vrijednosti branda koje kombinira vrijednost branda iz marketinške perspektive i vrijednost branda iz financijske perspektive.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> Veljković, S., Đorđević, A.(2009.): Vrednost brenda za potrošače i preduzeća, Časopis za marketing teoriju i praksu, vol. 41, No. 1., str. 6.

<sup>27</sup> Hong-bumm, K. et al. (2003.): The effect of consumer-based brand equity on firm's financial performance, Journal of consumer marketing, vol. 20, no. 4, str. 338.

<sup>28</sup> Hong-bumm, K. et al. (2003.): The effect of consumer-based brand equity on firm's financial performance, Journal of consumer marketing, vol. 20, no. 4, str. 338.

Utjecaji osnovnih dimenzija brandova prikazanih na prethodnoj slici sa aspekta poslovnog upravljanja mogu se promatrati iz dva različita kuta:

1. vrijednost branda potrošačima

2. vrijednost branda poduzeću<sup>29</sup>

Vrijednost branda potrošačima - Brandovi na različite načine kroz tri osnovne dimenzije utječu na kreiranje vrijednosti za potrošače. Prepoznatljivost branda kao njegova značajna dimenzija utječe na povećanje kreirane vrijednosti za potrošače. U jednom od najznačajnijih suvremenih dijela iz područja upravljanja brandom ističe se da brandiranje podrazumijeva usmjeravanje marketinških napora u formiranju imidža, loga, zaštitnog znaka koji će zajedničkim djelovanjem utjecati da se proizvod u svijesti potrošača razlikuje od konkurentskih, uz komuniciranje potencijalnih koristi koje se konzumiranjem tog proizvoda dobijaju. Definicija ukazuje na to da kreiranje brandova predstavlja proces izgradnje prepoznatljivosti na tržištu (ime, logo i drugi elementi). Rezultati jednog od brojnih istraživanja ukazuju na to da prepoznavanje imena branda ili loga značajno utječe na potrošače uz povećanje percipirane vrijednosti, koju će dobiti kupovinom brandiranog proizvoda. Ono što je svojstveno poznatim brandovima jest da su se izdigli iznad racionalnog promatranja. Naime, i pored navedenih prednosti koje proizlaze iz kvalitete, fizičkih i racionalnih karakteristika, veliku ulogu igraju emocije. Prema mnogim autorima, upravo je emotivna komponenta osnova razlikovanja uspješnih od neuspješnih brandova. Mnogo je primjera u kojima su „slijepi testovi„ pokazali da određeni brand zaostaje za konkurentom (npr. po ukusu), a kada se ispitanicima da obilježen potrošači ga preferiraju ( u uvodu rada je dan primjer slijepog testa na primjeru Coca Cole i Pepsi Cole). To samo govori u prilog činjenici da je brand mnogo više od racionalnog prosuđivanja, i da se često u situacijama kada postoji mala razlika u ostalim atributima i fizičkim karakteristikama, ljudi oprjedjeljuju za kupovinu točno određenog branda na osnovu toga što su:

- Vrlo osobiti – ljudi ih biraju jer pomoću njih iskazuju neke osobne stavove, osjećaje i težnju za pripadanjem
- Pobuđuju emocije (snažni brandovi pobuđuju emocije, strast i uzbuđenje);

---

<sup>29</sup> Veljković, S., Đorđević, A.(2009.): Vrednost brenda za potrošače i preduzeća, Časopis za marketing teoriju i praksu, vol. 41, No. 1., str. 6.

- Žive i razvijaju se (slično ljudima, napreduju, rastu i razvijaju se, i za razliku od ljudi, uspješnim rukovođenjem mogu se iznova pomladiti i tako im se može produžiti životni vijek);
- Komuniciraju (uspješni brandovi pretpostavljaju dijalog a ne monolog, slušaju i uče, i mijenjaju se shodno željama svojih potrošača, a imaju i mogućnost transformacije i prilagođavanja raznim segmentima ljudi i raznim situacijama);
- Stječu povjerenje (ljudi vjeruju brandovima, i shodno tome su brandovi otporni na obećanja konkurentskih brandova);
- Zadržavaju povjerenje putem lojalnosti i prijateljstva (mogu biti doživotni prijatelj svojim klijentima);
- Dijele korisna iskustva (poput uspješnih ljudi i brandovi mogu podijeliti svoja korisna iskustva sa drugima).<sup>30</sup>

Dakle, može se zaključiti da postoji uska povezanost između brandova i emocija potrošača. Brandovi ne samo da nude racionalnu korist za potrošača već imaju i značajan emotivni utjecaj. Ukoliko se dublje analizira, može se doći do zaključka da emocionalna vrijednost koju brandovi kreiraju za potrošače ima više dimenzija i karakteristika:

- Prva dimenzija odnosi se na imidž koji brandovi određenim kategorijama potrošača nude čime se zadovoljavaju potrebe pripadnosti i samopotvrđivanja. Primjeri u kojima potrošači koriste brandirane proizvode zbog imidža koji proizvod nudi su mnogobrojni. Veliki broj istraživanja ukazuje na činjenicu da brandovi kod mnogih proizvoda predstavljaju najznačajnije izvore vrijednosti cjelokupnog proizvoda ponuđenog potrošačima. Mercedesov znak predstavlja i statusni simbol koji doprinosi socijalnoj afirmaciji vlasnika. Kod Marlboro crvena boja simbolizira muškost i za mnoge muškarce imidž koji ovaj brand nosi sa sobom predstavlja značajan dodatni izvor vrijednosti. Brand Harley Davidson ima toliko značajan utjecaj na potrošače da predstavlja njihov životni stil i osjećaj pripadnosti socijalnoj grupi koja se razlikuje u odnosu na ostale ljude. Ovakav utjecaj branda Lindstrom uspoređuje sa

---

<sup>30</sup> Veljković, S., Đorđević, A.(2009.): Vrednost brenda za potrošače i preduzeća, Časopis za marketing teoriju i praksu, vol. 41, No. 1., str. 8.

religioznim utjecajem što je svakako najviši stupanj vrijednosti koju brand može ponuditi potrošaču.<sup>31</sup>

- Socijalna (društvena) dimenzija je proširenje prethodno navedene funkcije branda u kontekstu položaja osobe u društvu. Čovjek kao društveno biće svoje stavove i ponašanje ne veže samo za svoja vjerovanja i svoje iskustvo sa određenim brandom. Javlja se potreba za znanjem u smislu što bi drugi ljudi mogli misliti o tome, kao i kako će se kupovina određenog branda odraziti na njegov društveni položaj (položaj u očima drugih). Prema tome, sa jedne strane postoji osobni doživljaj a sa druge društveno vrednovanje. Često je teško i zahtjevno razdvojiti ove dvije komponente. Ono što je bitno je da obje imaju utjecaj na ukupan stav potrošača prema određenom brandu, kao i na ukupni nivo zadovoljstva.<sup>32</sup>

- Druga dimenzija ogleda se u buđenju emocija kod potrošača (emocionalna vrijednost). Istraživanja pokazuju na činjenicu da će brandiranje koje je fokusirano na emocije samih potrošača biti najefikasniji oblik brandiranja. Kombinacija boja u logu i znaku branda kreira se sa ciljem da na potrošača ostavi snažan emocionalni utisak. Kao primjer često se navodi brand Coca Cola koja izrazito crvenom bojom utječe na potrošača, a dizajn i tip kreiranih slova asocira na živost, osvježenje i prijatnost. Istraživanja pokazuju da emocionalno brandiranje podrazumijeva buđenje interesa prema pojedinim proizvodima sa jasnom razlikom u odnosu na konkurentske proizvode ali i sa trajnom emocionalnom vezanošću potrošača za određeni brand. Značaj emocionalnog brandiranja ogleda se u činjenici da brandovi koji kod potrošača bude emocije dobijaju posebnu ulogu kao indikator dodatne vrijednosti pri donošenju konačne odluke o kupovini.<sup>33</sup>

Diferencijacija i personalizacija branda predstavljaju još jednu od karakteristika. Sve prethodno rečeno o izvorima dodatne vrijednosti čini da se određeni brand diferencira u odnosu na druge, i da se prema njemu formira čitav set emocionalnih odnosa, odnosno dolazi do toga da se brand promatra ne kao običan proizvod, već kao prijatelj, koji pomaže osobi da zadovolji čitav niz emocionalnih i funkcionalnih potreba. Krajnji stadij u razvoju odnosa između potrošača i branda predstavlja njegova personalizacija, odnosno dodjeljivanje

---

<sup>31</sup> Veljković, S., Đorđević, A.(2009.): Vrednost brenda za potrošače i preduzeća, Časopis za marketing teoriju i praksu, vol. 41, No. 1., str. 8.

<sup>32</sup> Veljković, S., Đorđević, A.(2009.): Vrednost brenda za potrošače i preduzeća, Časopis za marketing teoriju i praksu, vol. 41, No. 1., str. 8.

<sup>33</sup> Veljković, S., Đorđević, A.(2009.): Vrednost brenda za potrošače i preduzeća, Časopis za marketing teoriju i praksu, vol. 41, No. 1., str. 8.

određenih ljudskih osobina brandovima u svijesti potrošača (pri čemu one mogu biti pozitivne i negativne). Personalizacija branda ključna je komponenta cjelokupnog imidža branda. Dakle, često se razvijaju odnosi između potrošača i branda koji nadmašuju klasičnu lojalnost. Prema nekim istraživanjima čak se 85% misli, emocija i učenja odvija na nesvjesnom nivou. U isto vrijeme udio emocionalnih u odnosu na racionalne elemente u razvoju odnosa između brandova iz pojedinih grana i potrošača iznosi: 63% za automobile, 75% za žitarice i čak 85% za časopise. To jasno ukazuje da emotivna komponenta igra veliku ulogu, i prema pojedinim autorima, brand se poštuje dok se brandovi koji se i poštuju i vole nazivaju „*lovemarks*„<sup>34</sup>

S obzirom na navedeno, shvaćajući značaj emotivne komponente, pojedini autori su gradacijski postavili odnos između potrošača i branda, prema uključenosti samih potrošača i vrijednosti koju određeni brand za njih ima u životu. Tako se brand može promatrati na sljedeće načine:

- Brand kao proizvod: robna marka; generička funkcija; ovdje je brand samo u funkciji oznake koja ukazuje na porijeklo i vlasništvo, odnosno na formalne elemente branda;
- Brand (kao) koncept: uz funkcionalnu dimenziju i ukazivanje na porijeklo, a samim tim i davanje garancija, postoji i određeno emocionalno značenje;
- Brand kao korporativni koncept: naponi poduzeća da poveže brandove u jednu cjelinu i da uskladi portfelj brandova kroz emocionalno i funkcionalno značenje;
- Brand kao kultura (kultura branda): funkcionalna, emocionalna i simbolička vrijednost branda za potrošače; vjerni potrošači koji preporučuju brand i kojima brand dosta znači u svakodnevnom životu;
- Brand kao religija: obožavanje određenog branda do nivoa opsesija; predanost određenom brandu na način da on utječe način života i ponašanja; potrošač se poistovjećuje sa identitetom branda.<sup>35</sup>

Brandovi povećavaju vrijednost na način da predstavljaju garanciju kvalitete koju potrošači mogu očekivati kupovinom brandiranog proizvoda. Često se događa da se kroz

---

<sup>34</sup> Veljković, S., Đorđević, A.(2009.): Vrednost brenda za potrošače i preduzeća, Časopis za marketing teoriju i praksu, vol. 41, No. 1., str. 9.

<sup>35</sup> Veljković, S., Đorđević, A.(2009.): Vrednost brenda za potrošače i preduzeća, Časopis za marketing teoriju i praksu, vol. 41, No. 1., str. 9.

aktivnosti promocije pošalje dobra poruka o kvaliteti i karakteristikama proizvoda ali potrošači ipak ne kupuju proizvod jer nisu sigurni hoće li zaista njegovom kupovinom i korištenjem dobiti najavljenju kvalitetu. Uslijed asimetrije informacija koje postaju sve izraženije u poslovnom okruženju i činjenice da potrošači svoju odluku o kupovini ne donose na osnovi poznavanja prave već na osnovi percipirane kvalitete, brandovi imaju značajnu ulogu u kreiranju vrijednosti proizvoda zbog toga što oni sami garantiraju kvalitetu proizvoda. Ovaj oblik vrijednosti za potrošače značajan je prije svega zbog činjenice da potrošači nemaju dovoljno informacija neophodnih za sagledavanje svih elemenata kvalitete kao ni dovoljno vremena za procjenu različitih alternativa. Potrošači tragaju za znakovima koji na tržištu predstavljaju obilježja pojedinog branda i koji ukazuju na kvalitetu koju potrošači mogu dobiti kupnjom određenih proizvoda. Brand pruža standardnu kvalitetu performansi proizvoda i sigurnost da izborom baš toga proizvoda kupci neće pogriješiti. Naime, brand je garancija kvalitete proizvoda jer se podrazumijeva da će svaka sljedeća kupovina istog branda dati istu razinu kvalitete a upravo zbog toga je on i zaštita od loše kupovine. Razlog zašto kupci preferiraju određene brandove jest taj što održavaju obećanja koja su dana potrošačima kroz promociju, dizajn i dr. elemente marketinga. Samim tim on djeluje i kao znak za skretanje pažnje i podsjećanje na obećane koristi koje brand nudi.<sup>36</sup> Zanimljiv je slučaj njemačkog Mercedesa koji je, iako je u mislima potrošača bio pojam kvalitete, imao teško razdoblje. Naime u razdoblju od 2003. do 2006. godine Mercedesova reputacija proizvođača vrhunske kvalitete je jako narušena. Kako bi se vratilo povjerenje kupaca postavljen je novi menadžerski tim koji je odlučio provesti reorganizaciju funkcionalnih elemenata- motor, šasiju i elektroničkih sustava, umjesto prema modelima automobila. Godinu dana ranije, inženjeri su već započeli s testiranjima elektroničkih sustava te su svaki novi model testirali preko 10.000 puta, 24 sata na dan tijekom tri tjedna. Mercedes je utrostručio broj prototipova za novi dizajn te je na taj način omogućio inženjerima da prijeđu i do 3 milijuna milja prije same proizvodnje određenog modela. Zahvaljujući ovim, ali i mnogim drugim promjenama, kvarovi na Mercedesovim automobilima su se smanjili za 72% u odnosu na 2002. godinu, kada je razina kvarova bila na vrhuncu. Također, i troškovi jamstava su pali za 25%. Kao nuspojava porasta razine kvalitete Mercedes-Benzovi trgovci su se suočili sa značajnim

---

<sup>36</sup> Veljković, S., Đorđević, A.(2009.): Vrednost brenda za potrošače i preduzeća, Časopis za marketing teoriju i praksu, vol. 41, No. 1., str. 9.

padom potražnje za popravcima i drugim poslovnim uslugama.<sup>37</sup> Nakon promjene politike i prvih rezultata, povjerenje potrošača se vratilo te je danas Mercedes-Benz jedan od sinonima kvalitete. Bez obzira na svoju povijest i kvalitetne proizvode koji su se proizvodili preko jednog stoljeća, kratko razdoblje od tri godine je ozbiljno narušilo stabilnost cijelog poduzeća. Na cijeli brand je bačena sjena zbog „izigravanja“ povjerenja kupaca. Nužno je zato konstantno pratiti kvalitetu proizvoda te je konstantno unaprjeđivati kako bi potrošači bili zadovoljni.

Brandovi predstavljaju ključnu komponentu u ostvarivanju konkurentske prednosti na tržištu s obzirom na njihov značajan utjecaj na donošenje odluka o kupovini promatrano iz kuta umanjenja rizika za potrošače. Umanjenje rizika za potrošače je usko povezan element vrijednosti sa ulogom brandova kao garancije kvalitete. Potrošači se suočavaju sa različitim vrstama rizika na tržištu koji prije svega imaju psihološku i emocionalnu osnovu a smanjenje rizika je značajna korist za potrošače koja utječe na povećanje kreirane vrijednosti. Istraživanja ukazuju na to da brandovi imaju najznačajniju ulogu na tržištima koja zahtijevaju dugo traganje za informacijama o karakteristikama proizvoda i kod proizvoda koji nose veći financijski, emocionalni i socijalni. Kupovinom određenih proizvoda i korištenjem određenih usluga potrošači postaju bliski sa određenim brandom i često kupuju i druge proizvode koji su brandirani. Zanimljivi su rezultati istraživanja koji ukazuju na to da zbližavanjem i stjecanjem povjerenja u određeni brand potrošači kupuju brandirane proizvode koji pripadaju različitim kategorijama proizvoda npr: Samsung mobilni telefon, Samsung televizor, Samsung klima uređaj i dr. Spomenuta istraživanja ukazuju da sigurnost (umanjeni rizik) koju brandovi nude kao i efekt zbližavanja predstavljaju značajan izvor vrijednosti za potrošače, a samim time i da poduzeća lakše uspijevaju pridobiti potrošače ukoliko započnu poslovanje kroz franšizu brandirane kompanije. Osim toga, ne umanjujući značaj transfera tehnologije, know-how-a, standarda i edukacije, brand koji korisnici franšize dobiju ima bitnu ulogu u rastu i razvoju poduzeća.<sup>38</sup>

Brand olakšava izbor u svakoj kategoriji proizvoda jer kupci cijene pomoć prilikom izbora te im poznati brandovi olakšavaju izbor iz mase proizvoda i skraćuju vrijeme kupovine. Brand osigurava preferirani izbor kod kupovine jer se brand lakše pamti i ulazi u

---

<sup>37</sup> Kotler, P. et al. (2014.): Marketing management, 14th edition, str. 329.

<sup>38</sup> Veljković, S., Đorđević, A.(2009.): Vrednost brenda za potrošače i preduzeća, Časopis za marketing teoriju i praksu, vol. 41, No. 1., str. 9- 10.



suženi skup informacija koje potrošač drži u glavi i njima barata tijekom kupovine. Logično proizlazi i da brandovi utječu na kreiranje vrijednosti potrošačima i kroz smanjenje fizičkog i psihičkog napora potrebnog da bi se odabrao proizvod koji najadekvatnije može zadovoljiti potrebe potrošača. Utjecaj branda na percepciju koristi koju potrošači mogu dobiti je značajna i povećava vrijednost potrošačima. Brandovi ukazuju na razlike određenog proizvoda u odnosu na konkurentske proizvode ili druge slične proizvode na tržištu. Ova vrsta vrijednosti najbolje ilustrira primjer bankarskih kartica koje nakon 2000. godine dobivaju sve veći globalni značaj. Prilikom opredjeljivanja potrošača za vrstu kartice brandovi ukazuju na potencijalne prednosti svake od njih bez potrebe velikog angažmana u prikupljanju informacija o prednostima pojedinih kartica na tržištu. Brandovi umanjuju napor u traganju za informacijama prilikom opredjeljivanja u kupovini unutar iste kategorije proizvoda samim time što ukazuju na razliku u koristima koju nude pojedini proizvodi.<sup>39</sup>

Također brand je i svojevrsna oznaka porijekla – kupac želi biti siguran da je ono što je kupio stvarno original, a ne kopija ili imitacija. U današnje vrijeme veoma je razvijen proces falsificiranja poznatih svjetskih brandova, što je naročito vidljivo u modnoj industriji, industriji kozmetike, pića, automobilske industriji, odnosno kod potrošnih dobara. Mora se osigurati ono osnovno a to je da potrošač bude siguran da je kupio original jer je vjerovanje u autentičnost branda polazna osnova za formiranje dodatne vrijednosti za potrošača. Upotreba zaštitnog znaka regulirana je zakonom i predstavlja ekskluzivno pravo njegovog korištenja koje je vremenski neograničeno. Problem falsifikata je problem koji postoji od kada postoji i označavanje. Dokazi o tome se nalaze u britanskom nacionalnom muzeju gdje je jasno vidljivo da je još u prvom stoljeću bilo imitacija oznaka proizvoda iz Rima (rimski orao), pronađenih na keramici porijeklom iz Belgije koja je plasirana na tržište Britanije.<sup>40</sup>

Vrijednost branda poduzeću - brand ima značajan utjecaj na performanse poduzeća koje se mjere u nematerijalnoj vrijednosti tih poduzeća (*goodwill*). Poduzeća koja imaju najveću vrijednost na tržištu svakako su ona sa jakim i prepoznatljivim brandom. Na prethodnoj slici jasno se uočava da stvaranje vrijednosti za potrošača značajno utječe na stvaranje ekonomske vrijednosti za poduzeća. Obujam prodaje i ekonomska vrijednost direktno su povezani sa potrošačima, imajući u vidu da je obujam prodaje rezultat broja, a

---

<sup>39</sup> Veljković, S., Đorđević, A.(2009.): Vrednost brenda za potrošače i preduzeća, Časopis za marketing teoriju i praksu, vol. 41, No. 1., str. 10.

<sup>40</sup> Veljković, S., Đorđević, A.(2009.): Vrednost brenda za potrošače i preduzeća, Časopis za marketing teoriju i praksu, vol. 41, No. 1., str. 10.

nematerijalna vrijednost vezana za procjenu dobiti, koje poduzeće može generirati u narednom razdoblju. Procijena dobiti je velikim dijelom, pored *know-how-a*, vlasništva različitih licenci, ekskluzivnosti za pojedina tržišta i sl., vezana za jačinu branda. Uspješno upravljanje brandovima podrazumijeva fokus, prije svega na potrošače i na kreiranje vrijednosti potrošačima, dok sve koristi za vlasnike kapitala predstavljaju rezultat kreirane i isporučene vrijednosti u kontinuitetu tijekom dužeg vremenskog razdoblja. Ukoliko se promatra sa strane poduzeća, uspješan brand je bitan jer:

- Olakšava izgradnju dugoročnih i stabilnih odnosa sa kupcima te olakšava diferenciranje i prepoznatljivost u odnosu na konkurente;
- Štiti od agresivne konkurencije i predstavlja barijeru za ulazak na tržište onim poduzećima koja nisu sposobna konkurirati dovoljno jakim brandovima;
- Podiže atraktivnost poduzeća i afirmira ga kao tržišno poznatog i poželjnog aktera u odnosima sa drugim poslovnim partnerima;
- Podiže pregovaračku moć poduzeća, posebno u pregovorima sa dobavljačima;
- Reakcija potrošača na povećanje cijena je neelastičnije a na sniženje elastičnije;
- Efektivnije su marketinške komunikacije;
- Postoji veća mogućnost licenciranja.<sup>41</sup>

Pozicioniranje je ključni proces uspješnog upravljanja brandom. Brand mora biti usmjeren prema pravim potrošačima na pravi način. Stoga se pozicioniranje i promatra kao proces kreiranja ponude poduzeća i odgovarajućeg imidža, koji će zauzimati posebno i preferirano mjesto u mislima potrošača iz ciljanog segmenta. Da bi bio prezentiran na pravi način, moraju se poznavati atributi po kojima potrošači vrednuju konkurentske brandove i izabrati poziciju za konkretni brand. Pošto različiti segmenti različito vrednuju brandove, bitno je poznavati ih i odabrati ciljne segmente kojima će primarno biti usmjerena i prilagođena ponuda poduzeća.<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> Veljković, S., Đorđević, A.(2009.): Vrednost brenda za potrošače i preduzeća, Časopis za marketing teoriju i praksu, vol. 41, No. 1., str. 11.

<sup>42</sup> Veljković, S., Đorđević, A.(2009.): Vrednost brenda za potrošače i preduzeća, Časopis za marketing teoriju i praksu, vol. 41, No. 1., str. 11.

Primjer uspješnog pozicioniranja branda može se vidjeti na primjeru BMW grupe. BMW AG je u samo četiri godine prerastao iz proizvođača automobila s jednom markom i pet modela u moćan pogon sa tri marke, 14 serija i otprilike 30 različitih modela. Ne samo da je BMW protegnuo svoju liniju proizvoda prema dolje ( Mini Cooper i serija 1) te zadovoljio potrebe potrošača kojima trebaju manji automobili već je zadovoljio i gornji dio tržišta (Rolls-Royce) te popunio nezadovoljene segmente u srednjem dijelu tržišta ( terenci X1, X3, X4, X5, X6, roadster Z4, coupe serije 6 te model Gran Coupe serije 6 koja objedinjuje konvencionalnost limuzine i liniju coupea). BMW je uspješno popunio liniju svojih proizvoda udovoljavajući bogatima, iznimno bogatima i onima što žele izgledati bogatijima nego što jesu, a sve to bez narušavanja svoga besprijekornog premium pozicioniranja. Također su uvedeni i modeli serije 3 i 5 oznake Gran Turismo koja objedinjuje konvencionalnost limuzine s četiri vrata, veličinu prtljažnika karavana, te visoku poziciju sjedala i kompaktnost prijelaznog oblika između limuzine i SUV-a. Najnoviji proizvod su električno vozilo i3 te plug-in hibrid i8. Time je BMW AG zadovoljio sva tržišta te različite potrebe postojećih ali i potencijalnih kupaca zadržavajući imidž premium proizvođača automobila.<sup>43</sup>

Prodaje poduzeća u ranijem periodu promatrane su kroz financijske rezultate i knjigovodstvenu vrijednost, koja je u kombinaciji sa imovinom koje poduzeće posjeduje bila i osnova kasnijeg kotiranja na burzi. U posljednjih dvadesetak godina dolazi do znatnog porasta udijela neopipljivih vrijednosti u ukupnoj vrijednosti poduzeća na burzama. Istraživanja koje je napravio US Federal Reserve Board pokazuju da je udio neopipljivih vrijednosti poduzeća u ukupnoj vrijednosti na burzi, sa oko 25% sredinom 70-ih godina prošlog stoljeća, porasla na blizu 50% početkom ovog stoljeća. Razlozi za ovaj porast su tehnologija, patent i zaposleni, i prije svega uspješni brandovi koje su u vlasništvu poduzeća. Upravo su iz tog razloga sva vodeća svjetska poduzeća počela poklanjati sve veću pažnju upravljanju brandom. Rezultat toga je i rast interesa za vrednovanjem pojedinih brandova, i to ne više samo kroz prizmu prodaje, već i sa aspekta vlastite vrijednosti koju brand posjeduje. Prilikom razmatranja utjecaja brandova na vrijednost poduzeća, naročito kada poduzeća kotiraju na burzi, treba voditi računa o tome da je dio postignute tržišne vrijednosti i spekulativnog karaktera te se cijena formira pod utjecajem ponude i potražnje. Uostalom o tome govori i svjetska ekonomska kriza i njezin utjecaj na svjetske burze i pad vrijednosti određenih poduzeća sa jakim brandovima. Nesumnjivo je međutim da na dugi rok uspješni

---

<sup>43</sup> Kotler, P. et al. (2014.): Marketing management, 14th edition, str. 341.

brandovi utječu na porast svoje vrijednosti, ali i vrijednosti kompanija koje su njihovi vlasnici. Usprkos neospornom značaju koji dobar brand ima i za poduzeća i za potrošače, problemi nastaju onda kada se želi točno izmjeriti vrijednost određenog branda. Neki problemi proizlaze i iz same srži branda, a to je prije svega činjenica da su brandovi u osnovi nematerijalne prirode, te da je potrebno izvršiti ne samo snimanje prošlog i sadašnjeg stanja, nego i procijeniti buduće tijekove i perspektive razvoja određenog branda.<sup>44</sup>

## **2.5. Metode mjerenja vrijednosti branda**

U ovom radu se spominje pet metoda mjerenja vrijednosti branda. Zanimljivo je da se i te metode pojavljuju kao brand, s oznakom <sup>TM</sup> zaštićene su i pripadaju pojedinim istraživačkim agencijama koje su ih razvile i uz njihovu primjenu provode istraživanja. Navodimo ih u izvornom jezičnom obliku:

- 1. BrandAsset Valuator*
- 2. Wunderman Brand Experience Scorecard*
- 3. Millward Brown BrandDynamics*
- 4. Conversion Model*
- 5. Substitutability Method.*<sup>45</sup>

### **2.5.1. BrandAsset Valuator<sup>TM</sup>**

BAV je metoda agencije Young & Rubicam uz pomoć koje ona gradi brandove i njima upravlja. Temelji se na najvećoj globalnoj bazi podataka o percepciji koju potrošači imaju o brandovima i predstavlja jedno od najopsežnijih istraživanja s tog područja. Od 1993.

---

<sup>44</sup> Veljković, S., Đorđević, A.(2009.): Vrednost brenda za potrošače i preduzeća, Časopis za marketing teoriju i praksu, vol. 41, No. 1., str. 11.

<sup>45</sup> Vranešević, T; Marušić, M. (2003.): Mjerenje vrijednosti marke, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 1, broj 1, str. 133.

godine po toj je metodi izrađeno preko 120 studija u 40 zemalja na 150.000 potrošača, a sadrži podatke za gotovo 20.000 brandova. Istraživanje mjeri 55 različitih dimenzija koje formiraju percepcije o brandu.

Istraživanje je pokazalo da se uspješni brandovi razvijaju kroz četiri stadija (četiri potporna stupa):

1. *Diferencijacija* je početna točka razvoja. Brandovi se rađaju uz pomoć diferencijacije, a prvo pitanje koje istraživači postavljaju jest – *poznaju li ljudi brand?*

2. *Važnost* se odnosi na uporabu proizvoda ili korištenje usluge – *je li to ljudima važno?*

Postoji jaka korelacije između važnosti proizvoda ili usluge i penetracije marke na tržištu.

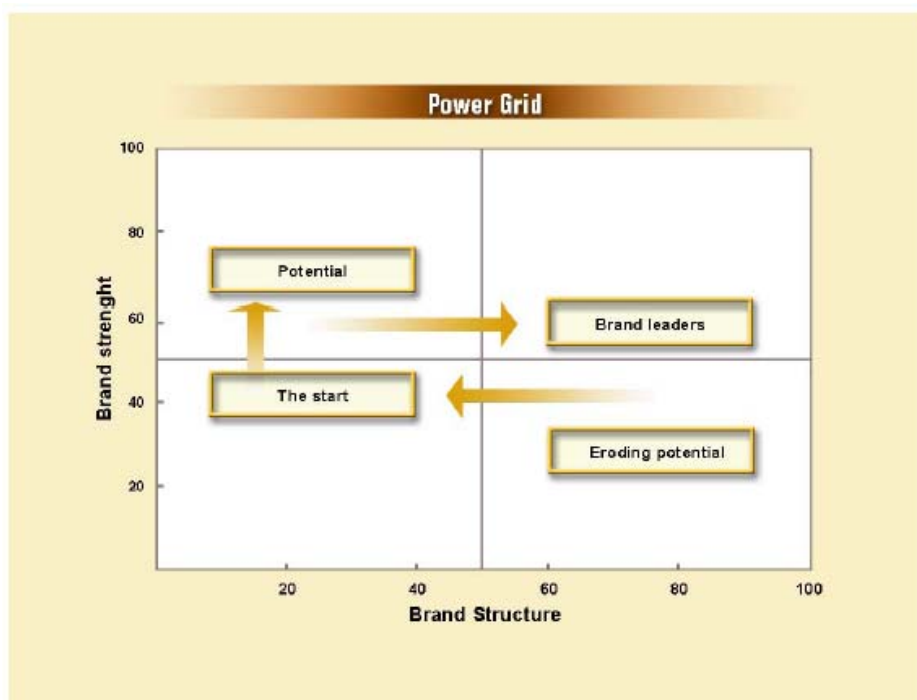
3. *Mišljenje* se odnosi na način kako potrošači ocjenjuju reputaciju branda: koliko su obećanja ispunjena, kako ih potrošači doživljavaju, *koliko im se brand sviđa?* Mišljenje se stvara kao rezultat dvaju utjecaja: percepcije kvalitete proizvoda/usluge i popularnosti branda.

4. *Znanje* se odnosi na iskustva potrošača – *što znaju?* To je svijest o brandu i razumijevanje onoga što taj brand predstavlja. Brandovi se mogu ocjenjivati prema tim individualnim mjerilima, ali pravu sliku zdravlja branda daje tek odnos između mjerila – unutarnja vrijednost branda- mogućnost da podnese visoku cijenu i sposobnost da se obrani od konkurenata. Zato model kombinira prva dva stupa (diferencijaciju i važnost) u sumarni parametar pod imenom "snaga branda".<sup>46</sup>

To je sposobnost branda da proizvodu omogući ulazak na tržište, rast i vitalnost te se često govori da je to motor branda. Preostala dva stupa (mišljenje i znanje) također se kombiniraju u parametar s nazivom "građa branda", koja uključuje poznatost i stupanj uspješnosti. To je tekuća snaga branda i odražava stupanj lojalnosti potrošača. Brandovi se analiziraju uz primjenu tih dvaju parametara i predstavljaju u matrici snage.

---

<sup>46</sup> Vranešević, T; Marušić, M. (2003.): Mjerenje vrijednosti marke, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 1, broj 1, str. 134.



**Slika 3. Matrica snage**

Izvor: Vranešević, Marušić, 2003.

Unoseći sva četiri mjerila, BAV služi kao dijagnostičko sredstvo u izgradnji i upravljanju brandovima. Matrica snage pokazuje jake i slabe strane branda te identificira strateški pravac kojim bi se brand trebalo kretati: od slabije građe i slabije snage prema jačoj snazi u kvadrantu gdje se formira potencijal, do idealnog položaja jake građe i jake snage, što su značajke vodećeg branda.<sup>47</sup>

### 2.5.2. Wunderman Brand Experience Scorecard™

Wunderman je razvio svoje istraživanje kao proširenje BAV-a. Wunderman Brand Experience Scorecard zasniva se na mjerenjima koja se prikupljaju samo od korisnika specifičnih brandova, s pretpostavkom da je brand zbroj njihovih dosadašnjih iskustava.

---

<sup>47</sup> Vranešević, T; Marušić, M. (2003.): Mjerenje vrijednosti marke, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 1, broj 1, str. 135.

Korisnici ocjenjuju svoja iskustva s brandovima na 12 različitih mjerila. Istraživanja se temelje na podacima prikupljenima od 2000 do 2002. godine od 10.000 potrošača glede njihove potrošnje od gotovo 2.000 brandova iz 190 različitih djelatnosti. Metoda Wunderman omogućuje, dakle pogled dublji od percepcije i daje uvid u ulogu koju iskustvo igra u procesu izgradnje branda. Ona nadopunjuje BrandAsset Valuator model koji uvodi tri nova elementa:

1. Funkciju - pokriva li brand potrebe bolje od ostalih?
2. Postizanje - koliko su povoljne interakcije potrošača s brandom?
3. Zajedništvo - u kojoj se mjeri potrošači identificiraju s drugim korisnicima istog branda?

Rezultat istraživanja je agregatna ocjena koja odražava stanje branda glede sva tri navedena mjerila u usporedbi sa svim ostalim istraživanim brandovima, a izražava se u postotku. Za svakog vlasnika branda postavlja se pitanje usklađenosti tih triju mjerila.<sup>48</sup>

### **2.5.3. Millward Brown BrandDynamics™**

Millward Brown BrandDynamics također je jedna od svjetskih istraživačkih metoda, primijenjena od 1998. godine u 28 zemalja na 15.000 brandova. Kvantificira djelovanje tvrtke ili branda na temelju pet mjerila:

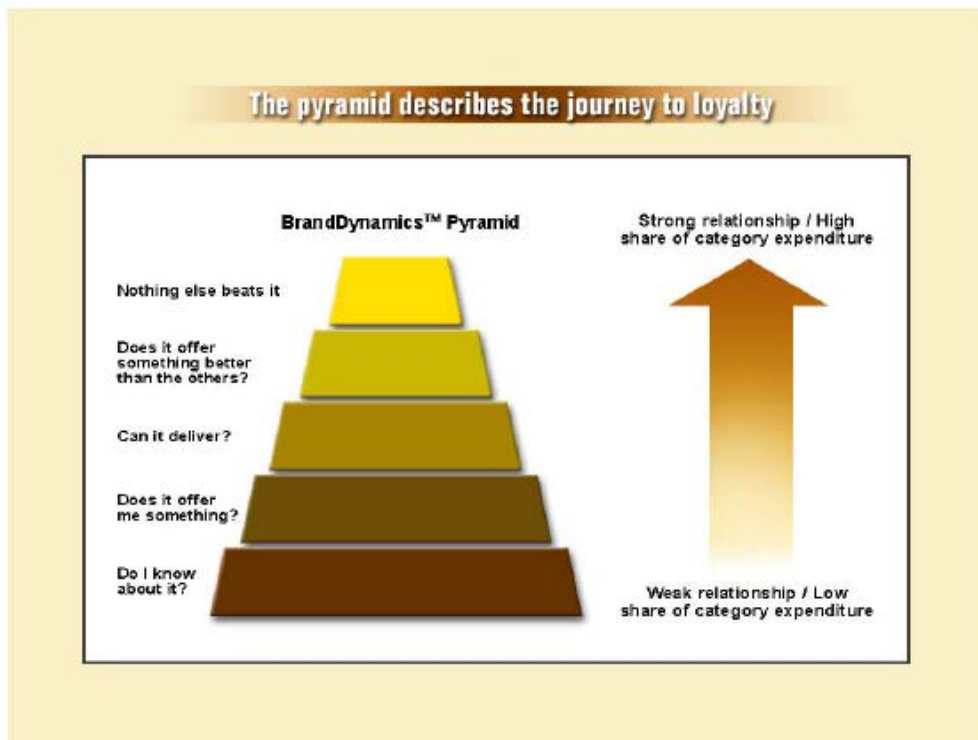
1. *Prisutnost* – određeni stupanj poznatosti ili iskustva s brandom
2. *Važnost* – osjećaji da brand može ispuniti osobne potrebe potrošača
3. *Funkcija* – uvjerenje da brand daje prihvatljiv stupanj funkcioniranja
4. *Prednost* – brand je po svojim osobinama bolji od ostalih
5. *Povezanost* – potrošači su svjesni brojnih prednosti branda i lojalni su mu.<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> Vranešević, T; Marušić, M. (2003.): Mjerenje vrijednosti marke, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 1, broj 1, str. 136.

<sup>49</sup> Vranešević, T; Marušić, M. (2003.): Mjerenje vrijednosti marke, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 1, broj 1, str. 136.

Pokazatelji ovoga istraživanja također su označeni zaštićenim markama: Piramida BrandDynamics kvantificira odnos potrošača s markom; identificira njezine jake i slabe strane i daje joj oznaku Brand Signature. Također uspoređuje zdravlje marke s markama koje služe kao standard (benchmark) i prognozira promjene u tržišnim udjelima uz pomoć prikaza Brand Voltage.



**Slika 4. Piramida BrandDynamics**

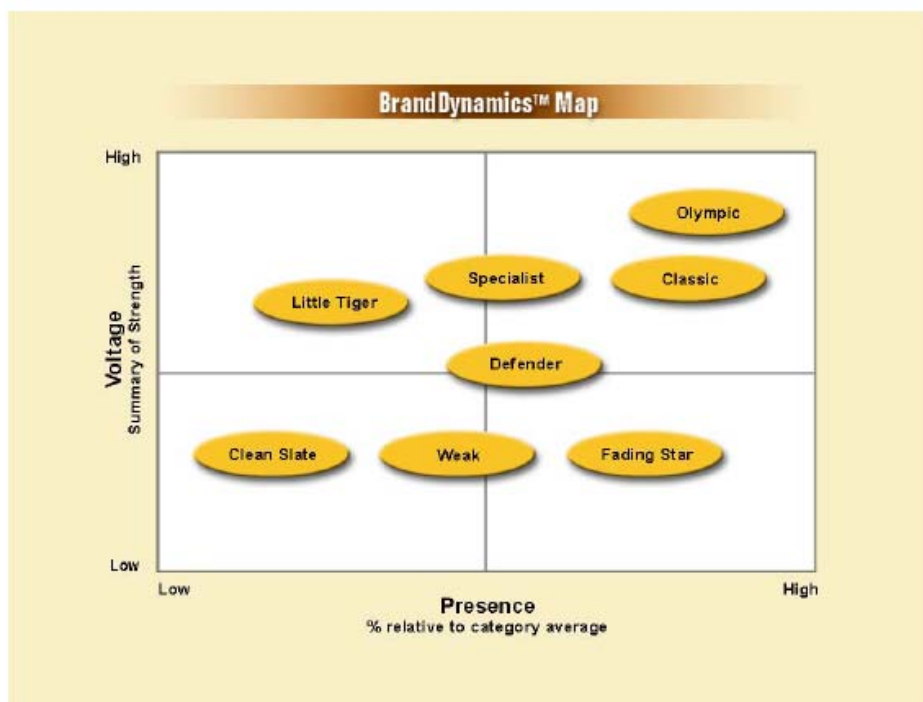
Izvor: Vranešević, Marušić, 2003.

Od nekoliko analiza koje se provode u ovoj metodi istaknut ćemo također i analizu BrandDynamics Map koja uzima u obzir prisutnost i snagu branda. Analiza nudi osam različitih tipova branda temeljenih na vrlo opsežnom globalnom istraživanju. Unošenjem vrijednosti za vlastiti brand i brand konkurenata raspoznavemo svoju poziciju i možemo razviti adekvatno upravljanje brandom.<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> Vranešević, T; Marušić, M. (2003.): Mjerenje vrijednosti marke, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 1, broj 1, str. 137.





**Slika 5. Analiza BrandDynamics**

Izvor: Vranešević, Marušić, 2003.

#### 2.5.4. Conversion Model™

Model konverzije je psihološka analiza odanosti brandu a sadrži mjere pojačavanja lojalnosti i iskorištavanja slabosti konkurencije. Razvijen je prvobitno za potrebe istraživanja čvrstoće religijskih pripadnosti i sklonosti vjernika da promijene pripadnost jednoj crkvenoj zajednici, ako ocijene da im neka druga zajednica bolje pokriva potrebe. Ti su istraživači shvatili da je potrebno pratiti zadovoljstva i vjernost vlastitih pripadnika, a isto tako nezadovoljstva pripadnika drugih zajednica i djelovati unaprijed. Kasno je utvrđivanje stanja nakon obavljenih promjene– slično kao s brandovima.<sup>51</sup>

Model čine dva dijela – jačina odanosti ("strength of commitment") i ravnoteža dispozicije ("balance of disposition") i pomoću tih mjerila model daje potpuni pregled tržišne pozicije branda. Model konverzije je instrument za analizu odanosti i lojalnosti potrošačate

---

<sup>51</sup> Vranešević, T; Marušić, M. (2003.): Mjerenje vrijednosti marke, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 1, broj 1, str. 140.

identificira potrošače koji su odani određenom brandu, one za koje je vjerojatno da će ih napustiti, i isto tako otkriva klijente konkurencije koji su predisponirani da napuste svoje brandove. Model se može primijeniti za različite vrste istraživanja: zadovoljstvo potrošača, istraživanje za potrebe propagande, razvoja novog proizvoda, kontinuirane studije praćenja, baze podataka o ponašanju i sl.<sup>52</sup>

### **2.5.5. Substitutability Method™**

Metodu zamjenjivosti razvili su Longman i Moran. Temelji se na mjerenju stope ponovljenih kupnji. Stopa pokazuje koliko je potrošača kupilo određeni brand i namjerava li ga opet kupiti. Vrijednost je veća ako je ta stopa viša i obratno. Potrošači su svrstani u šest kategorija:

1. Potrošači koji su prethodno kupili istraživani brand i koji će čekati da isti stigne u njihovu trgovinu ili će po njega otići u drugu.
2. Potrošači koji su prethodno kupili istraživani brand, ali će prihvatiti bilo koji drugi kao zamjenu.
3. Potrošači koji su prethodno kupili istraživani brand, ali točno navode koji drugi bi kupili kao zamjenu.
4. Potrošači koji su prethodno kupili neki drugi brand, a istraživani navode kao zamjenski.
5. Potrošači koji su prethodno kupili neki drugi brand, a nisu spomenuli istraživani kao zamjenu.
6. Potrošači koji su prethodno kupili neki drugi brand i koji će čekati da isti stigne u njihovu trgovinu ili će po njega otići u drugu.<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> Vranešević, T; Marušić, M. (2003.): Mjerenje vrijednosti marke, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 1, broj 1, str. 140.

<sup>53</sup> Vranešević, T; Marušić, M. (2003.): Mjerenje vrijednosti marke, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 1, broj 1, str. 141- 142.

### **3. MJERENJE PERFORMANSI PODUZEĆA**

#### **3.1 . Definicija performansi**

Performanse se obično definiraju u terminima outputa odnosno nekog postignuća kvantitativnih ciljeva. Međutim, performanse nisu samo ono što se ostvari nego i kako se to ostvari. Visoka razina performansi je rezultat odgovarajućeg ponašanja i efektivne upotrebe zahtijevanog znanja, vještina i kompetencija. Dakle ukratko, performanse podrazumijevaju i ponašanja i rezultate.<sup>54</sup>

#### **3.2. Mjerenje performansi**

Prema Bublji načelo mjerenja je jedno od temeljnih načela kontrole provedbe ciljeva. Mjerenje performansi je postupak kojim se utvrđuje jesu li i u kojoj su mjeri ostvareni unaprijed definirani standardi, jesu li i u kojem obujmu ispunjeni postavljeni ciljevi, te ako je u izvršenju došlo do eventualnih odstupanja od ciljanih, odnosno željenih performansi, koji su razlozi doveli do tih odstupanja. Različiti autori se slažu da je mjerenje performansi najvažniji korak u procesu kontrole no imaju različito mišljenje o položaju mjerenja performansi u procesu. Naime, neki autori smatraju da je mjerenje performansi drugi korak, dok neki smatraju da je mjerenje performansi treći korak u procesu kontrole.<sup>55</sup>

Da bi mjerenje bilo mjerodavno i točno, bitan je korak koji mu prethodi. U njemu se točno utvrđuje što će se promatrati, vrednovati i kontrolirati, tj. što će se mjeriti, s tim da ono što se želi mjeriti objektivno i praktično treba biti mjerljivo, bilo da je riječ o ciljevima, procesima ili rezultatima. Naročito je bitno za proces mjerenja da izabrane veličine ili varijable koje se žele mjeriti i koje će se kontrolirati značajno determiniraju uspješnost ili primjenu odgovarajuće strategije. Daljnji korak koji prethodi mjerenju performansi odnosi se na utvrđivanje standarda performansi, koji se koriste za mjerenje ostvarenja, tj. za procjenu

---

<sup>54</sup> Bakotić, D. (2012.): Organizacijske razine mjerenja performansi, Praktični menadžment, Vol. III, br. 4, str. 57.

<sup>55</sup> Buble, M., Strateški menadžment, Zagreb, Sinergija nakladništvo, 2005., str. 28-30.

uspješnosti poslovanja i kontrolu provođenja strategije. Postavljeni standardi performansi su glavni kriteriji odnosno pokazatelji pomoću kojih će se izvršiti vrednovanje i uspoređivanje ostvarenih performansi sa željenim performansama. Za svaki standard izvršenja performansi definira i raspon tolerancije, odnosno prihvatljivo odstupanje od očekivane vrijednosti. Također treba istaknuti da pri utvrđivanju standarda performansi te u postupku mjerenja performansi dolazi do nemogućnosti potpunog i preciznog kontroliranja i vrednovanja pojedinih aktivnosti. Standarde performansi utemeljene na kvantitativnim pokazateljima je moguće relativno lako mjeriti no standardi performansi utemeljenim na kvalitativnim pokazateljima nisu lako mjerljivi. Mjerenje performansi mnogo je više od samog postupka utvrđivanja uspješnosti izvršenja i ostvarenih rezultata. U kontekstu primjene strategije mjerenje performansi ima za cilj utvrditi da li je izabrana odgovarajuća poslovna strategija i da li se ona na pravi način provodi. Rezultat uspješnog ili pak neuspješnog izbora i provođenja poslovne strategije su organizacijske performanse kao indikatori ostvarenja ili neostvarenja organizacijskih ciljeva, odnosno izvršenja ili neizvršenja organizacijske misije, planova i zadataka.<sup>56</sup>

Buble također smatra da je u cilju efikasnog provođenja postupka mjerenja performansi neophodno razviti odgovarajući sustav za prikupljanje i obradu svih informacija koje su u neposrednoj vezi sa stupnjem ostvarenja performansi. Ostvarene performanse se vrednuju, a informacije o njima se vraćaju u upravljački sustav. Prikupljene informacije koriste menadžeri na različitim razinama menadžmenta radi usporedbe stvarnih ostvarenja s planiranim te radi poduzimanja određenih akcija. Da bi kontrolni proces bio djelotvorniji menadžeri moraju osigurati djelotvornu povratnu vezu u procesu prikupljanja i obrade informacija. Ove informacije moraju biti usporedive s postavljenim standardima, a prikupljaju se na strateškoj, taktičkoj i operativnoj razini, u okviru različitih područja poslovanja, kao i u precizno utvrđenim vremenskim intervalima. Zaključuje da je mjerenje performansi najvažniji korak postupka kontrole i sastavni dio menadžerske kontrole u okviru završne faze procesa strateškog upravljanja kao skupa odluka i akcija koje određuju i dugoročne korporacijske performanse i performanse njezinih divizijskih i funkcijskih jedinica. Iako vrednovanje i kontrola predstavljaju završnu fazu procesa strateškog upravljanja, ona može ukazati i na

---

<sup>56</sup> Buble, M., *Strateški menadžment*, Zagreb, Sinergija nakladništvo, 2005., str. 407.

slabosti i propuste u ranijim fazama, te na taj način potaknuti ponovno definiranje strategije i obnavljanje procesa strateškog upravljanja.<sup>57</sup>

### 3.3. Financijski pokazatelji

#### 3.3.1. Return on Asset

Pokazatelj povrata na ukupnu imovinu (engl. Return on assets - ROA) pokazuje sposobnost poduzeća da korištenjem imovine koju ima na raspolaganju ostvari određenu dobit. Stavlja u odnos ukupni kapital neovisno o tome je li on osiguran iz vlasničkih izvora ili zaduživanjem i ostvarenu dobit. Ovaj pokazatelj mjeri sposobnost i efikasnost menadžmenta u učinkovitom korištenju imovine tvrtke za ostvarivanje dobiti, a izračunava se po sljedećem obrascu:

Povrat na ukupnu imovinu (ROA) = operativna dobit/ ((imovina na početku+imovina na kraju)/2) (1)

Pokazatelj povrata na imovinu stavlja u odnos operativnu dobit i prosječno korištenu imovinu. Pri tome se operativna dobit definira kao dobit prije oporezivanja uvećana za financijske i izvanredne prihode i rashode, dok se prosječno korištena imovina izračunava kao zbroj imovine na početku razdoblja i imovine na kraju razdoblja i podijeljen s dva. Uprosječivanjem vrijednosti imovine nastoje se eliminirati efekti signifikantnih promjena koje su mogle nastati u promatranom razdoblju. Brojnik pokazatelja povrata na imovinu se izračunava kao zbroj pozicije dobiti ili gubitka prije oporezivanja s pozicijama neto financijskih i izvanrednih aktivnosti. Nazivnik predstavlja prosječno korištenu imovinu iskazanu zbrojem ukupne aktive umanjene za gubitak iznad visine kapitala i revalorizacijske rezerve na dan 31.12. prethodne godine i zadnjeg dana tekućeg razdoblja te podijeljen s dva. Nedostatak pokazatelja povrata na imovinu je što ne uzima u obzir stupanj zaduženosti tvrtke, zbog čega se često alternativno koristi mjera povrata na korišteni vlastiti kapital.<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup> Buble, M., Strateški menadžment, Zagreb, Sinergija nakladništvo, 2005., str. 407- 409.

<sup>58</sup> Aljinović Barač, Ž. (2010.): Analiza financijskih izvještaja – II dio, Računovodstvo novčanih tijekova, Ekonomski fakultet Split, predavanja 18.11.2010.

### 3.3.2. Return on Equity

Pokazatelj povrata na vlastiti kapital (engl. return on equity - ROE) stavlja u odnos vlastiti kapital i dobit poslije oporezivanja i na taj način pokazuje koliko je vlastitog kapitala potrebno uložiti za ostvarenje neto dobiti, odnosno onog iznosa dobiti kojim vlasnici tvrtke mogu slobodno raspolagati. Radi jednostavnosti izračuna, u utvrđivanju vrijednosti prosječno korištenog kapitala temeljni kapital se izračunava kao prosječna vrijednost vlastitog kapitala na početku razdoblja i vlastitog kapitala na kraju razdoblja pa obrazac za izračun povrata na vlastiti kapital glasi:

Povrat na vlastiti kapital (ROE) = dobit tekuće godine / ((vlastiti kapital na početku + vlastiti kapital na kraju) / 2) (2)

Dakle, povrat na korišteni vlastiti kapital se izračunava kao odnos zbroja pozicije dobiti ili gubitka tekuće godine u brojniku s prosječno korištenim vlastitim kapitalom u nazivniku. Pri tome se nazivnik računa kao zbroj upisanog temeljnog kapitala i rezervi (bez revalorizacijskih) i manjinskih interesa na dan 31.12. prethodne godine i istih kategorija na zadnji dana tekućeg razdoblja te podijeljen s dva. Visina povrata na vlastiti kapital ovisi o relativnom udjelu vlasničkog kapitala u tvrtki te o tome koliko je tvrtka, odnosno njezin menadžment, sposoban profitabilno koristiti raspoložive resurse.<sup>59</sup>

### 3.3.3. EBIT

Operativna dobit (engl. earnings before interest and tax – EBIT) se definira kao dobit iz osnovne djelatnosti poduzeća (poslovnih aktivnosti), odnosno razlika između poslovnih prihoda i rashoda. Ne uključuju se zarade ostvarene iz investicijskih aktivnosti i učinci kamata i poreza. Slijedeća slika prikazuje izračun operativne dobiti na primjeru poduzeća Škoda Auto.

---

<sup>59</sup> Aljinović Barać, Ž. (2010.): Analiza financijskih izvještaja – II dio, Računovodstvo novčanih tijekova, Ekonomski fakultet Split, predavanja 18.11.2010.

### Income statement for the year ended 31 December 2014 (CZK million)

	Note	2014
Sales	18	299,318
Cost of sales	27	254,944
Gross profit		44,374
Distribution expenses	27	13,466
Administrative expenses	27	6,939
Other operating income	19	5,130
Other operating expenses	20	7,501
Operating profit		21,598

#### Slika 6. Izračun operativne dobiti na primjeru poduzeća Škoda Auto

Izvor: <http://www.skoda-auto.com>

#### 3.3.4. Return on sales

Profitna marža (engl. return on sales - ROS) mjeri odnose između dobiti i vrijednosti obavljenog posla iskazanog prihodom. Osnovni obrazac za izračun profitne marže stavlja u odnos dobit i prihod od prodaje, a ovisno o tome što se uzima kao mjera dobiti, postoje različiti oblici ovog pokazatelja. Obrazac za izračun profitne marže je slijedeći:

Neto profitna marža = dobit tekuće godine/ ukupni prihod (3)

Neto profitna marža se izračunava kao odnos pozicije dobiti ili gubitka tekuće godine s ukupnim prihodima. Dobit tekuće godine se stavlja u odnos s ukupnim prihodima (umjesto s prihodom od prodaje) jer sama kategorija dobiti tekuće godine u sebi sadrži dobit ostvarenu cjelokupnim poslovanjem, a ne samo prodajom. Niska (niža od industrijskog prosjeka) i opadajuća profitna marža upućuje na borbu za zadržavanje udjela na domaćem tržištu u uvjetima pojačane strane konkurencije snižavanjem cijena, odnosno zadržavanjem postojećih cijena proizvoda. Osim relativno niskim cijenama, niska profitna marža može se objasniti i visokim udjelom troškova u ukupnom prihodu. Međutim, treba napomenuti da je problem kod izračuna neto profitne marže procjena porezno nepriznatih troškova, jer takvi troškovi mogu uništiti neto profitnu maržu u cijelosti pa čak i dovesti do gubitka u slučajevima kada je profit prije oporezivanja pozitivna veličina. Isto tako, nedostatak ovog pokazatelja je što tvrtke vrlo često vrše prodaju robe na kredit s ciljem smanjenja zaliha. Primjenom načela nastanka

dogadaja u evidentiranju poslovnih događaja, takve transakcije će utjecati na poboljšanje pokazatelja profitne marže, iako istodobno likvidnost tvrtke može biti ugrožena.<sup>60</sup>

### 3.3.5. Earnings per share

Pokazatelj zarade po dionici ( engl. earnings per share – EPS) mjeri profitabilnost tvrtke s aspekta ulagatelja na tržištu kapitala, odnosno iskazanu kroz ostvarenu neto dobit po jednoj dionici. Izračunava se po obrascu:

$$\text{Zarada po dionici} = \text{Neto dobit} - \text{Povlaštene dividende} / \text{Broj običnih dionica} \quad (4)$$

Brojnik pokazatelja zarade po dionici se izračunava kao odnos pozicije dobiti ili gubitka tekuće godine u brojniku sa zbrojem svih emisija redovnih dionica u nazivniku. U slučajevima kada je tvrtka isplaćivala povlaštene dividende, iznos neto dobiti je umanjen za umnožak broja povlaštenih dionica s dividendom po povlaštenoj dionici. Glavni nedostaci tradicionalnog pokazatelja zarade po dionici su:

- primjena različitih računovodstvenih politika može bitno utjecati na iznos zarada;
- nedosljedne definicije redovnih dionica mogu bitno utjecati na vrijednost nazivnika;
- različite politike financiranja i isplate dividendi iskrivljuju vrijednost ovog pokazatelja (npr. tvrtka koje isplaćuje niže povlaštene dividende imat će veći pokazatelj zarade po dionici od tvrtke koje primjenjuje politiku isplate visokih povlaštenih dividendi);
- sam koncept zarada u sebi sadržava amortizaciju i druge nenovčane transakcije koje bi se trebale isključiti kada se izračunava vrijednost za dioničare.<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup> Aljinović Barać, Ž. (2010.): Analiza financijskih izvještaja – II dio, Računovodstvo novčanih tijekova, Ekonomski fakultet Split, predavanja 18.11.2010.

<sup>61</sup> Aljinović Barać, Ž. (2010.): Analiza financijskih izvještaja – II dio, Računovodstvo novčanih tijekova, Ekonomski fakultet Split, predavanja 18.11.2010.



## 4. AUTOMOBILSKA INDUSTRIJA U EUROPI

### 4.1. Acea- European Automobile Manufacturer's Association

Acea predstavlja 15 europskih proizvođača cestovnih vozila te zastupa njihove interese . Suraduju sa brojnim institucionalnim, nevladinim i istraživačkim organizacijama a sve u cilju unaprjeđenja automobilske industrije. Također, uključeni su u dijalog sa europskim institucijama kako bi se unaprijedilo shvaćanje problema u industriji. Zbog svoje uključenosti u industriju raspolažu sa pouzdanim podacima i informacijama te često i sami provode različita istraživanja kako bi se pratio razvoj same industrije te poduzeća koja djeluju u njoj.

Njihova istraživanja koja su provedena za prošlu godinu pokazuju vrlo zanimljive podatke koji pokazuju koliko je europska auto industrija zapravo snažna te bitna za cjelokupno europsko gospodarstvo. Sada ćemo navesti neke od podataka dostupne na njihovim stranicama:

- ukupan promet ostvaren u automobilskoj industriji za 2014. godinu iznosi 6,3% europskog BDP-a
- 12,1 milijun ljudi, što čini 5,6% europske radne snage, su zaposleni u auto industriji
- prošle godine se proizvelo 17,2 milijuna cestovnih vozila u 292 tvornice diljem Europe
- prošle godine se ostvario dobitak od 95,1 milijardu eura dok godišnje kroz poreze 15 država članica EU uprihodi preko 396 milijardi eura
- auto industrija je najveći privatni ulagač u R&D u Europi, gdje se ulaže preko 41,5 milijarda eura u R&D a samo u prošloj godini je zaštićeno otprilike 6000 patenata.

Cilj proizvođača je do 2020. godine ostvariti udio od 20 % u europskom BDP-u, naravno uz potporu Europske Komisije i suradnju sa ACEA-om.<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> <http://www.acea.be>

## 4.2. Poduzeća korištena u istraživanju

### 4.2.1. Audi

Audi je njemački proizvođač automobila koji dizajnira, razvija, proizvodi i distributira luksuzne automobile. Sjedište Audija je u Ingolstadtu, Bavarska. Većinski vlasnik (99,5%) je Volkswagen AG koja je kupila većinu poduzeća još 1966. godine. Imaju 11 proizvodnih pogona u 9 zemalja te su 2014. godine proizveli preko 1,7 milijuna vozila. Unutar Audi AG se nalaze još i Lamborghini te proizvođač motocikala Ducati. Audi je prepoznatljiv širom svijeta sa logom koji se sastoji od četiri ukrštena prstena.<sup>63</sup> Prema BrandFinance-u vrijednost branda Audija je u 2014. godini iznosila 5,137 milijardi €.



**Slika 7. Logo branda Audi**

Izvor: Audi AG, <http://www.audi.com>

Slijedeći prikaz pokazuje neke od osnovnih podataka grupe Audi. Vidljiv je pozitivan trend kod proizvodnje i prodaje vozila ( u odnosu na 2013. godinu rast od 12,2%, odnosno u odnosu na 2013. godinu rast od 10,4%) te kod promjene radne snage ( rast u odnosu na 2013. godinu od 7,6 %). Također i financijski pokazatelji imaju pozitivan trend rasta te je vidljivo iz prikaza da je prihod porastao u odnosu na 2013. godinu 7,8% a profit nakon oporezivanja za 10,3%. Rast pokazatelja je rezultat uspješnog menadžmenta Audija koji je doživio ekspanziju na sva tržišta te je postao ozbiljan konkurent BMW-u i Mercedesu u premium segmentu.

---

<sup>63</sup> <http://www.audi.com>

**Tablica 1. Osnovni podatci poduzeća Audi AG**

Audi Group Key Figures		2014	2013	Change in %
Production				
Automotive segment	Cars <sup>1)</sup>	1,804,624	1,608,048	12.2
	Engines	1,974,846	1,926,724	2.5
Motorcycles segment	Motorcycles	45,339	45,018	0.7
Deliveries to customers				
Automotive segment	Cars	1,933,517	1,751,007	10.4
	Audi brand	1,741,129	1,575,480	10.5
	Lamborghini brand	2,530	2,121	19.3
	Other Volkswagen Group brands	189,858	173,406	9.5
Motorcycles segment	Motorcycles	45,117	44,287	1.9
	Ducati brand	45,117	44,287	1.9
Workforce	Average	77,247	71,781	7.6
Revenue	EUR million	53,787	49,880	7.8
EBITDA <sup>2)</sup>	EUR million	7,585	7,101	6.8
Operating profit	EUR million	5,150	5,030	2.4
Profit before tax	EUR million	5,991	5,323	12.5
Profit after tax	EUR million	4,428	4,014	10.3

Izvor: Audi AG, <http://www.audi.com>

U godišnjem izvješću grupacije Audi AG je dan prikaz svih ovisnih društava koji se nalaze u konsolidiranom financijskom izvještaju grupe za razdoblje 2014.

**Tablica 2. Ovisna društva u konsolidiranom izvještaju grupe Audi AG**

Name and registered office of company	Capital share held by AUDI AG in %		Equity	Profit <sup>1)</sup>
	direct	indirect	EUR million	EUR million
<b>I. Parent company</b>				
AUDI AG, Ingolstadt				
<b>II. Affiliated companies</b>				
<b>A. Fully consolidated companies</b>				
<b>1. Germany</b>				
Audi Akademie GmbH, Ingolstadt	100.00		4	- <sup>2)</sup>
Audi Electronics Venture GmbH, Gaimersheim	100.00		17	- <sup>2)</sup>
AUDI Immobilien GmbH & Co. KG, Ingolstadt	100.00		79	3
Audi Vertriebsbetreuungsgesellschaft mbH, Ingolstadt	100.00		0	- <sup>2)</sup>
quattro GmbH, Neckarsulm	100.00		0	- <sup>2)</sup>
PSW automotive engineering GmbH, Gaimersheim	97.00		25	8
Ducati Motor Deutschland GmbH, Cologne		100.00	7	1 <sup>3)</sup>
<b>2. Other countries</b>				
Audi Australia Pty. Ltd., Zetland	100.00		80	7
Audi Australia Retail Operations Pty. Ltd., Zetland		100.00	3	1
Audi Brussels S.A./N.V., Brussels	100.00		507	30
Audi Brussels Property S.A./N.V., Brussels		100.00	86	3
Audi (China) Enterprise Management Co., Ltd., Beijing	100.00		124	41
Audi do Brasil Indústria e Comércio de Veículos Ltda., São Paulo	100.00		141	-19
Audi Hungaria Services Zrt., Győr	100.00		8,999	11
Audi Hungaria Motor Kft., Győr		100.00	3,923	319
Japan K.K., Tokyo	100.00		133	6
Audi Japan Sales K.K., Tokyo		100.00	50	4 <sup>3)</sup>
Audi México S.A. de C.V., San José Chiapa	100.00		676	-33
Audi Singapore Pte. Ltd., Singapore	100.00		23	1
Audi Tooling Barcelona S.L., Barcelona	100.00		17	1
Audi Volkswagen Korea Ltd., Seoul	100.00		136	29
Audi Volkswagen Middle East FZE, Dubai	100.00		65	10
Audi Volkswagen Taiwan Co., Ltd., Taipei	100.00		41	2 <sup>4)</sup>
Automobili Lamborghini S.p.A., Sant'Agata Bolognese	100.00		1,822	1 <sup>3)</sup>
Ducati Motor Holding S.p.A., Bologna		100.00	623	27
Ducati do Brasil Indústria e Comércio de Motocicletas Ltda., São Paulo		100.00	-2	-2 <sup>3)</sup>
Ducati Japan K.K., Tokyo		100.00	3	1 <sup>3)</sup>
Ducati Motor (Thailand) Co. Ltd., Amphur Pluakdaeng		100.00	4	4 <sup>3)</sup>
Ducati North America, Inc., Cupertino / CA		100.00	28	3 <sup>3)</sup>
Ducmotocicleta S. de R.L. de C.V., Mexico City		100.00	0	0 <sup>3)</sup>
Ducati North Europe B.V., Zoeterwoude		100.00	3	0 <sup>3)</sup>
Ducati (Schweiz) AG, Wollerau		100.00	1	0 <sup>3)</sup>
Ducati U.K. Ltd., Towcester		100.00	2	1 <sup>3)</sup>
Ducati West Europe S.A.S., Colombes		100.00	4	-1 <sup>3)</sup>
Officine del Futuro S.p.A., Sant'Agata Bolognese		100.00	5	-1 <sup>3)</sup>
Volkswagen Group Italia S.p.A., Verona		100.00	455	24
Volkswagen Group Firenze S.p.A., Florence		100.00	0	-2
Italdesign Giugiaro S.p.A., Turin		90.10	83	2
Audi Canada Inc., Ajax / ON	-	-	61	13 <sup>5)</sup>
Audi of America, LLC, Herndon / VA	-	-	341	48 <sup>5)</sup>
Automobili Lamborghini America, LLC, Herndon / VA	-	-	1	0 <sup>5)</sup>

Izvor: Audi AG, <http://www.audi.com>

#### 4.2.2. BMW

BMW (Bayerische Motoren Werke) je njemački proizvođač automobila, motocikala i motora sa sjedištem u Muenchenu, Bavarska. BMW je osnovan davne 1916. godine no u početku su proizvodili motore za avione. Danas je BMW jedan od najboljih proizvođača luksuznih automobila na svijetu.<sup>64</sup> Pod okriljem BMW-a se nalaze Mini te Rolls-Royce. BMW je najozbiljniji konkurent Toyoti koju je u nekoliko navrata prestigao po broju prodanih

<sup>64</sup> <http://www.bmwgroup.com>

automobila u svijetu. Toyota do unazad nekoliko godina čvrsto držala poziciju najvećeg svjetskog proizvođača te najvrijednijeg branda u svjetskoj autoindustriji no prednost se ubrzano topi jer BMW povećava proizvodnju svaku godinu te zbog toga što vrijednost branda BMW-a raste iz godine u godinu i to za nekoliko posto. Prema BrandFinance-u BMW je u 2014. bio najvrijedniji europski brand sa vrijednosti od 21,007 milijardi €.



**Slika 8. Logo branda BMW**

Izvor: BMW AG, <http://www.bmwgroup.com>

U sljedećoj tablici su prikazani neki od ključnih podataka o samoj prodaji automobila. BMW ostvaruje značajan uzlet u nekoliko posljednjih godina te velika sredstva ulažu u nova postrojenja i u modernizaciju postojećih. Iz tablice je vidljivo znatno povećanje broja zaposlenika u svakoj godini što je rezultiralo povećanjem od preko 20 tisuća zaposlenih od 2010. godine. Posljedično su se proizvodnja i prodaja vozila znatno povećale ( proizvodnja se u odnosu na 2013. godinu povećala za 7,9% , a u odnosu na 2010, godinu čak 46,2 % dok se prodaja povećala u odnosu na 2013. godinu 7,9 %, a u odnosu na 2010. godinu čak 45%).

**Tablica 3. Osnovni podatci poduzeća BMW AG u razdoblju od 2010. do 2014. godine**














BMW Group in figures						
	2010	2011	2012	2013	2014	Change in %
<b>Principal non-financial performance indicators</b>						
<b>BMW Group</b>						
Workforce at end of year <sup>1</sup>	95,453	100,306	105,876	110,351	116,324	5.4
<b>Automotive segment</b>						
Sales volume <sup>2</sup>	1,461,166	1,668,982	1,845,186	1,963,798	2,117,965	7.9
Fleet emissions in g CO <sub>2</sub> /km <sup>3</sup>	148	145	143	133	130	-2.3
<b>Motorcycles segment</b>						
Sales volume <sup>4</sup>	98,047	104,286	106,358	115,215	123,495	7.2
<b>Further non-financial key performance figures</b>						
<b>Automotive segment</b>						
Sales volume						
BMW <sup>2</sup>	1,224,280	1,380,384	1,540,085	1,655,138	1,811,719	9.5
MINI	234,175	285,060	301,526	305,030	302,183	-0.9
Rolls-Royce	2,711	3,538	3,575	3,630	4,063	11.9
<b>Total<sup>2</sup></b>	<b>1,461,166</b>	<b>1,668,982</b>	<b>1,845,186</b>	<b>1,963,798</b>	<b>2,117,965</b>	<b>7.9</b>
Production volume						
BMW <sup>5</sup>	1,236,989	1,440,315	1,547,057	1,699,835	1,838,268	8.1
MINI	241,043	294,120	311,490	303,177	322,803	6.5
Rolls-Royce	3,221	3,725	3,279	3,354	4,495	34.0
<b>Total<sup>5</sup></b>	<b>1,481,253</b>	<b>1,738,160</b>	<b>1,861,826</b>	<b>2,006,366</b>	<b>2,165,566</b>	<b>7.9</b>
<b>Motorcycles segment</b>						
Production volume <sup>6</sup>						
BMW	99,236	110,360	113,811	110,127	133,615	21.3

Izvor: BMW AG, <http://www.bmwgroup.com>

### 4.2.3. Daimler

Daimler je njemačka multinacionalna automobilska korporacija sa sjedištem u Stuttgartu, Baden-Wuerttemberg. Proizvodi automobile, autobuse, kamione i motore. Divizije unutar automobilske dijela poduzeća su Mercedes-Benz cars, Daimler Trucks, Daimler Buses i Mercedes-Benz Vans. Pod okriljem Daimlera se nalaze Mercedes-Benz, Smart, Freightliner, Western Star, Setra, Mitsubishi Fuso, MV Agusta te ima udjele u brojnim

drugim poduzećima.<sup>65</sup> Slijedeći prikaz pokazuje divizije unutar Daimlera te brandove koji spadaju unutar njih.

Mercedes-Benz Cars	 Mercedes-Benz	
	MAYBACH	
Daimler Trucks	 Mercedes-Benz	
	 FUSO	 WESTERN STAR
		 BHARATBENZ
Mercedes-Benz Vans	 Mercedes-Benz	
Daimler Buses	 Mercedes-Benz	

**Slika 9. Divizije i brandovi unutar grupacije Daimler**

Izvor: Daimler AG, <http://www.daimler.com>

Grupacija je prodala u 2014. godini 2,5 milijuna vozila te je po broju prodanih trinaesti najveći svjetski proizvođač automobila. Daimler AG se javlja 2007. godine nakon što je prodan udio u američkom Chrysleru. Prema BrandFinance-u vrijednost branda Daimler je u 2014. godini iznosila 3,688 milijardi €.

<sup>65</sup> <http://www.daimler.com>

# DAIMLER

## Slika 10. Logo grupacije Daimler

Izvor: Daimler AG, <http://www.daimler.com>

Slijedeći prikaz pokazuje neke od ključnih podataka unutar svake divizije Daimlera. Iz prikaza je vidljivo da se unutar svake divizije povećava broj zaposlenika te broj prodanih vozila iz godine u godinu te da financijski pokazatelji imaju pozitivan trend.

**Tablica 4. Osnovni podatci unutar divizija poduzeća Daimler AG u razdoblju od 2012. do 2014. godine**

	2014	2013	2012	14/13
Amounts in millions of euros				% change
<b>Mercedes-Benz Cars</b>				
EBIT <sup>1</sup>	5,853	4,006	4,391	+46
Revenue	73,584	64,307	61,660	+14
Return on sales (in %) <sup>1</sup>	8.0	6.2	7.1	-
Investment in property, plant and equipment	3,621	3,710	3,495	-2
Research and development expenditure <sup>2</sup>	4,025	3,808	3,863	+6
thereof capitalized	1,035	1,063	1,125	-3
Unit sales	1,722,561	1,565,563	1,451,569	+10
Employees (December 31) <sup>3</sup>	129,106	96,895	98,020	+33
<b>Daimler Trucks</b>				
EBIT <sup>1</sup>	1,878	1,637	1,695	+15
Revenue	32,389	31,473	31,389	+3
Return on sales (in %) <sup>1</sup>	5.8	5.2	5.4	-
Investment in property, plant and equipment	788	839	989	-6
Research and development expenditure <sup>2</sup>	1,188	1,171	1,197	+1
thereof capitalized	34	79	180	-57
Unit sales	495,668	484,211	461,954	+2
Employees (December 31) <sup>3</sup>	82,743	79,020	80,519	+5
<b>Mercedes-Benz Vans</b>				
EBIT <sup>1</sup>	682	631	543	+8
Revenue	9,968	9,369	9,070	+6
Return on sales (in %) <sup>1</sup>	6.8	6.7	6.0	-
Investment in property, plant and equipment	304	288	223	+6
Research and development expenditure <sup>2</sup>	293	329	371	-11
thereof capitalized	68	139	137	-51
Unit sales	294,594	270,144	252,418	+9
Employees (December 31) <sup>3</sup>	15,782	14,838	14,916	+6
<b>Daimler Buses</b>				
EBIT <sup>1</sup>	197	124	-221	+59
Revenue	4,218	4,105	3,929	+3
Return on sales (in %) <sup>1</sup>	4.7	3.0	-5.6	-
Investment in property, plant and equipment	105	76	82	+38
Research and development expenditure <sup>2</sup>	182	187	222	-3
thereof capitalized	11	3	23	+267
Unit sales	33,162	33,705	32,088	-2
Employees (December 31)	16,631	16,603	16,901	+0

Izvor: Daimler AG, <http://www.daimler.com>



#### 4.2.4. Volkswagen

Volkswagen je njemački proizvođač automobila osnovan 1937. godine sa sjedištem u Wolfsburgu, Donja Saska. Volkswagen je najprodavanija marka Volkswagen grupe te se njihova tri modela ( Golf, Beetle i Passat) nalaze u top 10 najprodavanijih automobila ikad. Unutar Volkswagen grupe se nalaze brandovi Audi, Seat, Lamborghini, Bentley, Bugatti, Škoda i Scania. Volkswagen grupa je najveći Europski proizvođač automobila te drugi najveći u svijetu, odmah iza Toyote. Predviđa se da će preuzeti primat od Toyote do 2018. godine a glavna tržišta su njemačko i kinesko gdje je općenito europska četvorka ( VW, Audi, BMW i Mercedes) doživjela značajan tržišni rast prodaje. U kolovozu 2008. godine došlo je spajanja Volkswagen grupe i grupe Porsche SE gdje je pod grupu Porsche SE dospjelo 50,76% udjela u Volkswagen grupi.<sup>66</sup> Prema BrandFinance-u vrijednost branda Volkswagen u 2014. godini je iznosila 19,629 milijardi €.



**Slika 11. Logo branda Volkswagen**

Izvor: Volkswagen AG, <http://www.volkswagenag.com>

Slijedeći prikaz pokazuje neke od ključnih podataka Volkswagen grupe. Vidljivo je da je ostvaren rast od 5 % u odnosu na 2013. godinu i u proizvodnji i u prodaji vozila dok se broj zaposelnika povećao za 3,5% u odnosu na 2013. godinu. Također, većina financijskih pokazatelja ima pozitivan trend kretanja što je rezultat rekordne proizvodnje i prodaje koje su premašile brojku od 10 milijuna vozila. Zanimljiv je i podatak da je ostvaren prihod od prodaje koji iznosi preko 200 milijardi €.

---

<sup>66</sup> <http://www.volkswagenag.com>

Tablica 5. Osnovni podatci poduzeća Volkswagen AG za razdoblje 2013. i 2014.

## Key Figures

VOLKSWAGEN GROUP			
Volume data <sup>2</sup>	2014	2013	%
Vehicle sales (units)	10,217,003	9,728,250	+5.0
Production (units)	10,212,562	9,727,848	+5.0
Employees at Dec. 31	592,586	572,800	+3.5
Financial data (IFRSs), € million	2014	2013	%
Sales revenue	202,458	197,007	+2.8
Operating profit	12,697	11,671	+8.8
Profit before tax	14,794	12,428	+19.0
Profit after tax	11,068	9,145	+21.0
Profit attributable to Volkswagen AG shareholders	10,847	9,066	+19.6
Cash flows from operating activities	10,784	12,595	-14.4
Cash flows from investing activities attributable to operating activities	16,452	14,936	+10.2
Automotive Division <sup>2</sup>			
EBITDA <sup>3</sup>	23,100	20,594	+12.2
Cash flows from operating activities	21,593	20,612	+4.8
Cash flows from investing activities attributable to operating activities <sup>4</sup>	15,476	16,199	-4.5
of which: capex	11,495	11,040	+4.1
as a percentage of sales revenue	6.5	6.3	
capitalized development costs	4,601	4,021	+14.4
as a percentage of sales revenue	2.6	2.3	
Net cash flow	6,117	4,413	+38.6
Net liquidity at Dec. 31	17,639	16,869	+4.6
Return ratios in %	2014	2013	
Return on sales before tax	7.3	6.3	
Return on investment (ROI) in the Automotive Division	14.9	14.5	
Return on equity before tax (Financial Services Division) <sup>5</sup>	12.5	14.3	

Izvor: Volkswagen AG, <http://www.volkswagenag.com>

Idući prikaz pokazuje prodaju vozila, prihod od prodaje, prodaju trećim stranama i operativnu dobit po brandovima unutar grupacije. Vidljivo je da je brand Volkswagen daleko najznačajniji unutar grupacije te da ima najveću prodaju, prihode od prodaje te operativnu dobit dok je drugi najznačajniji brand unutar grupacije Audi.

**Tablica 6. Prodaja vozila, prihod od prodaje, prodaja trećim stranama i operativna dobit po brandovima unutar grupe Volkswagen AG**

DIVISIONS  
*Brands and Business Fields*

KEY FIGURES BY BRAND AND BUSINESS FIELD<sup>1</sup>

Thousand vehicles/€ million	VEHICLE SALES		SALES REVENUE		SALES TO THIRD PARTIES		OPERATING PROFIT	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Volkswagen Passenger Cars	4,583	4,704	99,764	99,397	68,396	71,426	2,476	2,894
Audi	1,444	1,349	53,787	49,880	36,105	34,560	5,150	5,030
ŠKODA	796	719	11,758	10,324	6,144	5,379	817	522
SEAT	501	459	7,699	6,874	3,412	3,044	-127	-152
Bentley	11	11	1,746	1,679	1,175	1,122	170	168
Porsche <sup>2</sup>	187	155	17,205	14,326	15,727	13,175	2,718	2,579
Volkswagen Commercial Vehicles	442	436	9,577	9,370	4,826	4,651	504	448
Scania <sup>2</sup>	80	80	10,381	10,360	10,381	10,360	955	974
MAN <sup>3</sup>	120	140	14,286	15,861	14,092	15,744	384	319
VW China <sup>4</sup>	3,506	3,038	-	-	-	-	-	-
Other	-1,454	-1,364	-45,885	-40,047	22,127	20,227	-2,052 <sup>5</sup>	-2,725 <sup>5</sup>
Volkswagen Financial Services <sup>4</sup>	-	-	22,139	18,983	20,072	17,319	1,702	1,614
<b>Volkswagen Group</b>	<b>10,217</b>	<b>9,728</b>	<b>202,458</b>	<b>197,007</b>	<b>202,458</b>	<b>197,007</b>	<b>12,697</b>	<b>11,671</b>
Automotive Division <sup>6</sup>	10,217	9,728	177,538	175,003	179,864	176,914	10,780	9,807
of which: Passenger Cars Business Area	9,575	9,071	143,601	140,077	151,138	147,107	9,835	9,013
Commercial Vehicles/Power Engineering Business Area	642	657	33,937	34,927	28,726	29,808	945	794
Financial Services Division	-	-	24,920	22,004	22,594	20,093	1,917	1,863

Izvor: Volkswagen AG, <http://www.volkswagenag.com>

#### 4.2.5. PSA Peugeot Citroen

PSA Peugeot Citroen je francuski proizvođač automobila sa sjedištem u Parizu. Grupa je nastala spajanjem Peugeota i Citroena 1976. godine kada je Peugeot preuzeo udjel od 89,95% u Citroenu. Unutar grupe djeluju brandovi Peugeot, Citroen i DS. Brandovi Peugeot i Citroen djeluju odvojeno ali automobili dijele istu tehnologiju, razvoj i imovinu gdje se vozila sastavljaju. PSA grupa je bila u suradnji sa GM-om od 2012. godine, gdje je GM preuzeo 7% vlasništva, čime je postao drugi po veličini u vlasničkoj strukturi, odmah iza obitelji Peugeot. Cilj ove suradnje je bilo smanjivanje troškova za 2 milijarde \$ godišnje jer bi se dijelile

platforme za proizvodnju i zajedno bi se plaćao razvoj novih tehnologija. Suradnja nije dugo potrajala, GM je već 2013. godine prodao svoj 7%-tni udjel u PSA grupi. 2012. godine PSA grupa je bila pod pritiskom europske unije, SAD-a i GM-a da napusti Iran zbog nemira koji su zahvatili to područje. PSA je prekinuo suradnju sa Iran Khodrom i napustio zemlju i od tada su prihodi kompanije počeli znatno padati. U pokušaju spašavanja 2014. godine Dongfeng Motors, kineski partner koji proizvodi automobile PSA grupe u Kini i francuska vlada preuzimaju po 13% vlasništva u PSA grupi čime se udio obitelji Peugeot smanjio na 14%.



### **Slika 12. Logo grupacije PSA PEUGEOT CITROËN**

Izvor: <http://www.psa-peugeot-citroen.com>

PSA grupa je u 2014. godini ostvarila rast u prodaji od 4,3 % u odnosu na 2013. godinu te je Kina postala najveće tržište grupe sa rastom od 31,9% što je rezultat ulaska Dongfeng Motorsa u vlasništvo grupe. Brand Peugeot je povećao prodaju na kineskom tržištu za 43,1% dok je Citroen povećao za 14,3% u odnosu na 2013. godinu. Ukupan tržišni udio na kineskom tržištu u 2014. godini je iznosio 4,3%.

Posljedica restrukturiranja grupe je i povećanje operativne dobiti, u 2014. godini grupa je imala operativnu dobit od 223 milijuna € dok je 2013. godine imala operativni gubitak od 1,54 milijarde €. No gledajući po divizijama grupe, automobilski sektor još uvijek ostvaruje operativni gubitak od 533 milijuna € ( u 2013. godini je iznosio 2,1 milijarde €).

Konsolidirani gubitak razdoblja grupe za 2014. godinu iznosi 555 milijuna € dok je u 2013. godini on iznosio 2,23 milijarde €.

Unutar grupe se vidi pozitivan trend rasta većine financijskih pokazatelja te grupa ostvaruje rast prodaje, prihoda i udjela na tržištu. Veliki problem grupe je bio loš management sa još lošijim idejama koje su rezultirale krahom jednog od najvećih europskih proizvođača automobila.

#### 4.2.6. Grupa Renault

Grupa Renault je francuski proizvođač automobila osnovan 1899. godine sa sjedištem u Boulogne-Billancourt, Francuska. Prema međunarodnoj organizaciji proizvođača motornih vozila grupa Renault je u 2013. godini bila jedanaesti najveći svjetski proizvođač automobila sa 50,5% prodaje izvan Europe koja je glavno tržište grupe. Renault i Nissan 1999. godine potpisuju sporazum o suradnji te su danas četvrta najveća automobilska grupa na svijetu. Prema početnom dogovoru, Renault je preuzeo 36,8 % udjela u Nissanu dok je Nissan zauzvrat preuzeo 15% neglasaačkih prava u Renaultu. Renault i Nissan su 2010. godine potpisali suradnju sa njemačkim Daimlerom te sada te dvije grupe dijele neke motore i platforme. Također, 1999. godine grupa je preuzela većinski udjel od 51% u rumunjskoj Daciji. Francuska vlada je ove godine povećala svoj udio u grupi na 19,73% kako bi spriječila mogućnost smanjivanja njihove kontrole unutar grupe.<sup>67</sup> Prema BrandFinance-u vrijednost branda Renault u 2014. godini je iznosila 6,535 milijardi €.



**Slika 13. Logo branda Renault**

Izvor: Renault Group, <http://www.grouprenault.com>

Slijedeća tablica pokazuje konsolidirani račun dobiti i gubitka po segmentima. Prodaja dobara u automobilskom sektoru ( vozila i motora) je ostvarila rast od 0,57% u odnosu na 2013. godinu te je u 2014. godini iznosila 37,18 milijardi € dok je neto dobit grupe ostvarila

---

<sup>67</sup> <http://www.grouprenault.com>

rast od 187,48 % u odnosu na 2013. godinu ( rast neto dobiti sa 695 milijuna € u 2013. godini na 1,998 milijarde € u 2014. godini). Ako gledamo samo automobilski segment rast je još impozatniji. Neto dobit je u 2014. godini iznosila 366,76% više nego u 2013. godini ( rast sa 376 milijuna € na 1,755 milijardi €)

**Tablica 7. Konsolidirani račun dobiti i gubitka po segmentima grupacije Renault za razdoblje 2013. i 2014.**

**A1 – CONSOLIDATED INCOME STATEMENT BY OPERATING SEGMENT**

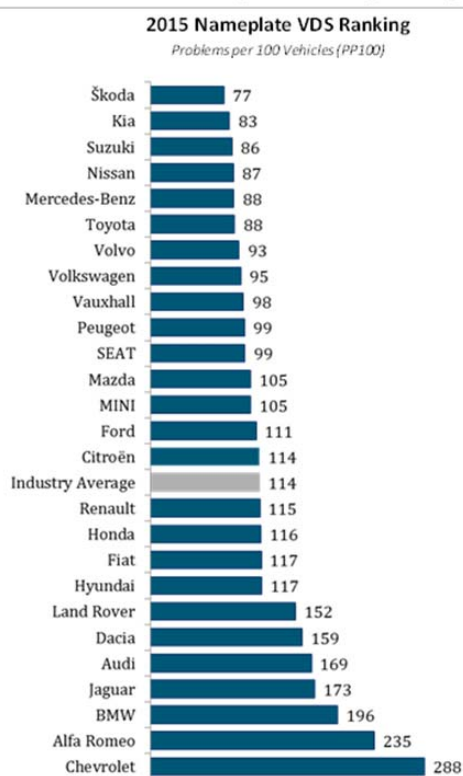
(€ million)	Automotive	Sales Financing	Intersegment transactions	Consolidated total
<b>2014</b>				
Sales of goods	37,178	31	-	37,207
Sales of services	1,698	2,150	-	3,848
External revenues	38,874	2,181	-	41,055
Intersegment sales	(356)	413	(57)	-
Sales by segment	38,518	2,594	(57)	41,055
Operating margin <sup>(1)</sup>	861	751	(3)	1,609
Operating income (loss)	409	699	(3)	1,105
Financial income (expenses) <sup>(2)</sup>	(108)	(15)	(210)	(333)
Share in net income (loss) of associates and joint ventures	1,366	(4)	-	1,362
Pre-tax income	1,667	680	(213)	2,134
Current and deferred taxes	88	(225)	1	(136)
Net income	1,755	455	(212)	1,998
<b>2013</b>				
Sales of goods	36,964	33	-	36,997
Sales of services	1,811	2,124	-	3,935
External revenues	38,775	2,157	-	40,932
Intersegment sales	(361)	400	(39)	-
Sales by segment	38,414	2,557	(39)	40,932
Operating margin <sup>(1)</sup>	521	747	(26)	1,242
Operating income (loss)	(744)	736	(26)	(34)
Financial income (expenses) <sup>(2)</sup>	(107)	-	(175)	(282)
Share in net income (loss) of associates and joint ventures	1,430	14	-	1,444
Pre-tax income	579	750	(201)	1,128
Current and deferred taxes	(203)	(238)	8	(433)
Net income	376	512	(193)	695

Izvor: Renault Group, <http://www.grouperenault.com>

#### 4.2.7. Škoda Auto

Škoda Auto je češki proizvođač automobila osnovan 1895 kao Laurin & Klement. Sjedište Škode je u Mladjoj Boleslavi, Češka. Kompanija je postala 100%-tno vlasništvo Volkswagen grupe 2000. godine te od tada bilježi procvat. Percepcija Škode u zapadnoj Europi se u potpunosti promijenila od preuzimanja od strane Volkswagena. Zapadne zemlje su bile dosta skeptične prema proizvodima iz bivših komunističkih zemalja zbog dosta stare i nepouzdanе tehnologije koja se koristila u automobilima no Škodini marketinški stručnjaci su obavili značajan posao približavajući marku europskim kupcima. Kampanja je bila vrlo rizična no isplatila se jer je Škoda postala popularna i u Ujedinjenom Kraljevstvu koji su poznati po skeptičnosti i nepovjerenju. U 2005. godini po prvi put se stvorila lista za čekanje u UK-u za Škodine automobile. Prema JD Power-u, najpouzdaniji automobil u UK za 2015. godinu je bila upravo Škoda sa svega 77 problema na 100 vozila čime je nadmašila znatno skuplje i razvikanije konkurente.

#### J.D. Power 2015 UK Vehicle Dependability Study<sup>SM</sup> (VDS)



Grafikon 1. Studija pouzdanosti vozila u UK

Izvor: <http://www.jdpower.com>

Prema BrandFinance-u vrijednost branda Škoda u 2014. godini je iznosila 1,425 milijardi €.

# ŠKODA



**Slika 14. Logo branda Škoda**

Izvor: <http://www.skoda-auto.com>

Iduća tablica pokazuje račun dobiti i gubitka za 2014. godinu usporedno sa 2013. godinom. Vidljivo je povećanje prihoda od prodaje za 22,86% u odnosu na 2013. godinu te operativne dobiti 72,27% u odnosu na 2013. godinu. Dobitak razdoblja se povećao za 61,79% u odnosu na 2013. te iznosi 18,421 milijardi CZK što je jednako 669,05 milijuna €. <sup>68</sup>

---

<sup>68</sup> Prilikom preračunavanja valute korištene u financijskim izvješćima poduzeća Škoda Auto koristio se prosječni godišnji tečaj za razdoblje 2013. i 2014.  
Izvor: <http://www.ecb.europa.eu/stats/exchange/eurofxref/html/eurofxref-graph-czk.en.html>



**Tablica 8. Račun dobiti i gubitka poduzeća Škoda za razdoblje 2013. i 2014.**

Income statement for the year ended 31 December 2014 (CZK million)

	Note	2014	2013
<b>Sales</b>	<b>18</b>	<b>299,318</b>	<b>243,624</b>
Cost of sales	27	254,944	209,538
<b>Gross profit</b>		<b>44,374</b>	<b>34,086</b>
Distribution expenses	27	13,466	13,067
Administrative expenses	27	6,939	6,679
Other operating income	19	5,130	6,024
Other operating expenses	20	7,501	7,827
<b>Operating profit</b>		<b>21,598</b>	<b>12,537</b>
Financial income		2,367	2,007
Financial expenses		2,616	1,594
<b>Financial result</b>	<b>21</b>	<b>(249)</b>	<b>413</b>
<b>Profit before income tax</b>		<b>21,349</b>	<b>12,950</b>
Income tax expense	23	2,928	1,564
<b>Profit for the year</b>		<b>18,421</b>	<b>11,386</b>

Izvor: <http://www.skoda-auto.com>

U idućoj tablici vidimo prodaju vozila kupcima po regijama. U svim regijama se ostvario dvoznamenkasti rast osim u istočnoj Europi što je posljedica krize koja potresa to područje gdje je zabilježen pad od 4,9% u odnosu na 2013. godinu. Najveći rast je zabilježen na azijskom tržištu u iznosu od 18,6%. Ukupan udio Škode na tržištu se povećao za 0,1 p.p. te sada iznosi 1,4% .

**Tablica 9. Prodaja vozila Škoda kupcima po regijama za razdoblje 2013. i 2014.**

Deliveries to customers by region

	Deliveries to customers (vehicles)		Change in %	% share of passenger car market**	
	2014	2013	2014/2013	2014	2013
Central Europe*	149,874	126,481	18.5%	19.8%	19.1%
Eastern Europe	119,186	125,359	- 4.9%	4.2%	3.9%
Western Europe	413,184	369,598	11.8%	3.4%	3.2%
Overseas/Asia	354,982	299,312	18.6%	1.3%	1.1%
<b>Total ŠKODA brand</b>	<b>1,037,226</b>	<b>920,750</b>	<b>12.7%</b>	<b>1.4%</b>	<b>1.3%</b>

\* including the Czech Republic \*\* total markets

Izvor: <http://www.skoda-auto.com>

#### 4.2.8. Seat

Seat je španjolski proizvođač automobila osnovan 1950. godine sa sjedištem u Matorellu. Trenutno se nalazi pod okriljem Volkswagen grupe koja ima 100%-tno vlasništvo. Automobili dijele platforme sa ostalim proizvođačima unutar grupe no Seat je usmjerio svoj dizajn prema sportskom. Prije dolaska pod okrilje Volkswagena bili su u suradnji sa Fiatom preko 30 godina no ta suradnja je prekinuta 1982. i završila je tužbom Fiata arbitražnom sudu u Parizu. Nedugo nakon toga se u cijelu priču upliće Volkswagen grupa te do 1986. preuzima 75% vlasništva nad Seatom. 1990. godine Volkswagen u potpunosti preuzima Seat čime je on postao prva kompanija izvan Njemačke koja je u 100%-tnom vlasništvu grupe. Prema BrandFinance-u vrijednost branda Seat u 2014. goni je iznosila 641 milijun €.



**Slika 15. Logo branda SEAT**

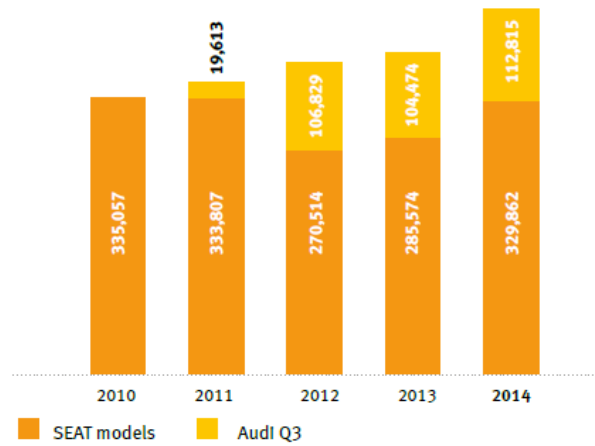
Izvor: <http://www.seat.com>

Slijedeći grafikoni pokazuju proizvodnju u glavnoj tvornici u Matorellu i prodaje novih vozila u razdoblju od 2010 godine. Prema dogovoru sa Volkswagenom, Audi Q3 se proizvodi u tvornici u Matorellu te se zato i nalazi u slijedećim grafikonima. Iz grafikona je vidljivo da su i proizvodnja i prodaja automobila u fazi blagog rasta, broj je doživio pad u 2012. godini te se od tada postepeno povećava.

---

PRODUCTION AT THE MARTORELL PLANT (units)

---



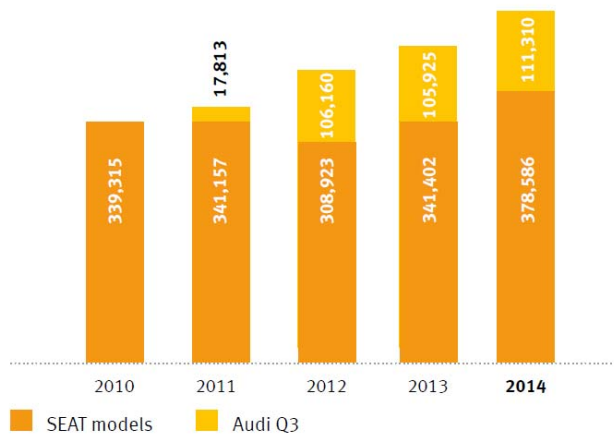
**Grafikon 2. Proizvodnja automobila u tvornici Matorell**

Izvor: <http://www.seat.com>

---

WHOLESALES OF NEW VEHICLES (units)

---



**Grafikon 3. Prodaja vozila u razdoblju od 2010. do 2014. godine**

Izvor: <http://www.seat.com>

U slijedećoj tablici je prikazan račun dobiti i gubitka za razdoblja 2014. i 2013. te su brojke iskazane u milijunima €. Vidljiv je rast prodaje u 2014. godini u odnosu na 2013. godinu te je došlo do smanjenja operativnog gubitka sa 216,7 na 166,7 milijuna €. Rezultat razdoblja je također negativan te iznosi - 65,7 milijuna €.

**Tablica 10. Račun dobiti i gubitka grupacije SEAT za razdoblje 2013. i 2014.**

<b>CONTINUING OPERATIONS</b>	Note	2014 (*)	2013
Net sales	19a	7,496.6	6,472.9
Change in inventories of finished goods and work in progress	19b	78.2	(37.5)
Material, wages and overheads capitalized as assets		101.5	120.5
Supplies	19c	(5,727.8)	(5,058.3)
Other operating income	19d	510.8	454.4
Personnel costs	19e	(669.6)	(587.0)
Other operating expenses	19f	(1,499.1)	(1,228.9)
Depreciation of fixed assets	6a	(361.9)	(336.5)
Change of subventions from non-financial fixed assets and others	13	5.5	4.8
Excess of provisions		16.6	69.2
Impairment and result on disposal of fixed assets	6a	(117.5)	(90.3)
<b>Operating result</b>		<b>(166.7)</b>	<b>(216.7)</b>
Financial income	19g	54.2	85.5
Financial expenses	19h	(16.4)	(18.7)
Exchange rate differences	17	(13.7)	(1.8)
Impairment and result on disposal of financial instruments	19i	3.8	7.3
<b>Financial result</b>		<b>27.9</b>	<b>72.3</b>
<b>Result before tax</b>		<b>(138.8)</b>	<b>(144.4)</b>
Corporation tax	18	73.1	(4.3)
<b>Result for year</b>		<b>(65.7)</b>	<b>(148.7)</b>

Izvor: <http://www.seat.com>

#### 4.2.9. Fiat Chrysler Automobiles

Fiat Chrysler Automobiles je talijansko-američki proizvođač automobila osnovan 2014. godine spajanjem Fiata i Chryslera. Grupacija posluje preko dvije glavne podružnice- FCA Italy i FCA US. Unutar grupe se nalaze brandovi Alfa Romeo, Chrysler, Dodge, Fiat, Jeep, Lancia, Ram Trucks, Abarth, Mopar, SRT, Ferarri, Maserati, Teksid i Magneti Marelli. Povezivanje Fiata i Chryslera je započelo 2009. godine kada je Chrysler otvorio stečajni

postupak. Tijekom godina Fiat je povećavao svoj udio u Chrysleru te se Fiat priključio FCA na kraju 2014 godine. Plan grupe je do kraja 2015. godine izdvojiti Ferrari iz grupacije.



**Slika 16. Logo grupacije FCA**

Izvor: <http://www.fcagroup.com>

Slijedeća tablica pokazuje konsolidirani račun dobiti i gubitka za razdoblje od 2012. – 2014. godine. Usporedno sa 2013. godinom, u 2014. godini je ostvaren rast prihoda za 10,93 % dok je dobitak razdoblja ostvario pad od 67,61% u odnosu na 2013. godinu. Druga tablica prikazuje prodaju vozila po svjetskim tržištima. Grupa je prodala ukupno 4,8 milijuna vozila u 2014. godini dok je 52, 08% ukupne prodaje otpalo na zemlje NAFTA-e ( SAD, Kanada i Meksiko).

**Tablica 11. Račun dobiti i gubitka grupacije FCA za razdoblje od 2012. do 2014.**

**Consolidated Income Statement Data**

	2014	2013	2012
	(€ million)		
Net revenues	96,090	86,624	83,765
EBIT	3,223	3,002	3,434
Profit before taxes	1,176	1,015	1,524
Profit from continuing operations	632	1,951	896
Profit/(loss) from discontinued operations	—	—	—
Net profit	632	1,951	896

Izvor: <http://www.fcagroup.com>

**Tablica 12. Prodaja vozila grupacije FCA**

Segment	For the Years Ended December 31,		
	2014	2013	2012
	Millions of units		
NAFTA	2.5	2.1	2.0
LATAM	0.8	0.9	1.0
APAC	0.3	0.2	0.1
EMEA	1.2	1.1	1.2
<b>Total Mass-Market Brands</b>	<b>4.8</b>	<b>4.4</b>	<b>4.3</b>
Ferrari	—	—	—
Maserati	0.04	0.02	0.01
<b>Total Worldwide</b>	<b>4.8</b>	<b>4.4</b>	<b>4.3</b>

Izvor: <http://www.fcagroup.com>

## 5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

### 5.1. Podatci i metodologija

Vrijednosti brandova odabranih poduzeća koja su se koristila u ovome radu su preuzeta od BrandFinance<sup>®</sup>-a, vodećeg svjetskog nezavisnog konzultanta za vrednovanje branda i strategije. Brand Finance računa vrijednost branda koristeći metodu plaćanja rojaliteta (Royalty Relief approach). Ova metoda procjenjuje vjerojatne buduće prodaje dobara/ usluga koje se pripisuju brandu i izračunava stopu rojaliteta koja se plaća za korištenje branda, tj. koliko vlasnik mora platiti za korištenje branda uz pretpostavku da nisu već u vlasništvu.<sup>69</sup>

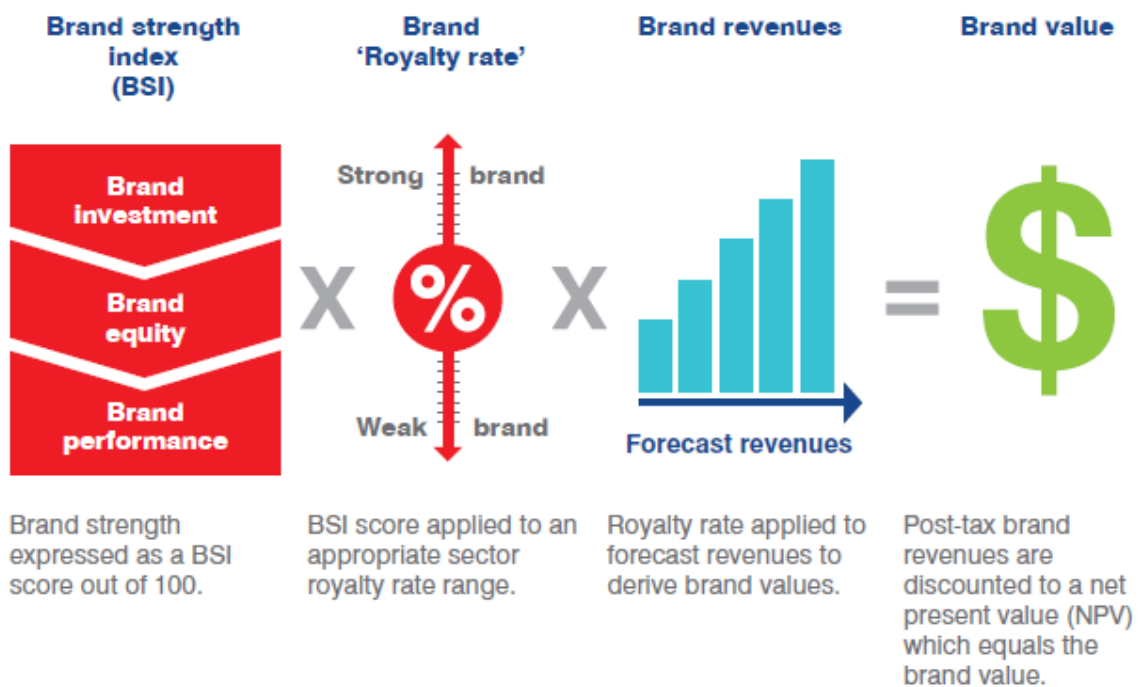
Koraci u procjeni vrijednosti branda su slijedeći:

1. Izračun snage branda u rasponu od 0 do 100 koji se temelji na broju karakteristika kao što su emocionalna povezanost, financijske performanse i održivost, itd. Ovaj rezultat je poznat kao indeks snage branda (Brand Strength Index ili skraćeno BSI).
2. Određivanje raspona stope rojaliteta za odgovarajuće sektore branda. To se postiže pregledom usporedivih ugovora o licencama uzetih iz opsežne baze ugovora o licencama BrandFinance-a i drugih online baza podataka.

---

<sup>69</sup> Brand Finance Auto 100 & Tyres 10, February 2015., str. 7

3. Izračun stope rojaliteta. Rezultat snage branda ( BSI) se primjenjuje na raspon stope rojaliteta. Na primjer, ako je raspon stope rojaliteta u sektoru branda između 1 i 5 % i brand ima rezultat snage branda 80 od mogućih 100, tada je odgovarajuća stopa rojaliteta za korištenje ovoga branda u danom sektoru 4,2%.
4. Određivanje prihoda specifičnog branda procjenom udjela ukupnih prihoda matičnog poduzeća koji se mogu pripisati brandu.
5. Prognoziranje prihoda specifičnog branda koristeći ostvarene prihode u prošlosti, ispravne prognoze analitičara i ekonomske stope rasta.
6. Primjena stope rojaliteta na prognozirane prihode kako bi se izveli prihodi branda.
7. Prihodi branda se diskontiraju na neto sadašnju vrijednost što je jednako vrijednosti određenog branda.<sup>70</sup>



**Slika 17. Izračun vrijednosti branda**

Izvor: Brand Finance Auto 100 & Tyres 10

<sup>70</sup> Brand Finance Auto 100 & Tyres 10, February 2015., str. 7

Podatci korišteni u ovome radu su rezultat izračuna autora a izračunati su iz financijskih izvještaja poduzeća korištenih u radu. Slijedeća tablica prikazuje podatke koji su se koristili prilikom ispitivanja korelacije vrijednosti branda i financijskih pokazatelja. Iskazane vrijednosti unutar tablice su prosječne vrijednosti za razdoblje od 2012. do 2014. godine.

**Tablica 13. Podatci korišteni u ispitivanju korelacije vrijednosti branda i financijskih pokazatelja**

	Vrijednost branda (mil €)	ROA *	ROE**	ROS (%)	EPS	EBIT (mil €)
Audi	4261,67	13,22	34,35	10,23	97,77	5187
BMW	18333,67	5,93	26,37	10,47	8,22	8457,00
Daimler	3240,67	5,55	21,43	8,39	6,31	10129,00
Volkswagen	17082,00	5,75	21,78	6,05	28,96	11959,33
PSA	7654,67	-4,02	-23,71	-3,64	-7,85	-2001,33
Renault	6379,33	2,44	7,80	0,97	5,19	397,67
Škoda	1853,33	10,46	18,99	6,40	8,80	659,93***
Seat	592,33	-2,98	-22,85	-1,86	n/a	-172,67
Fiat	3826,33	1,50	11,68	3,64	0,42	3219,67

\* ROA using P/L before tax (%)

\*\* ROE using P/L before tax (%)

\*\*\* EBIT je prikazan u češkim krunama u financijskim izvješćima, za konverziju je korišten prosječni godišnji tečaj za razdoblje od 2012. do 2014. godine

Izvor: Prikaz autora

## 5.2. Analiza rezultata istraživanja

Prilikom ispitivanja povezanosti vrijednosti branda korišteni su podatci navedeni u tablici 12. Prikupljeni podaci statistički su se obradili u programu SPSS, te su predočeni grafikonima i tablicama u nastavku. Povezanost vrijednosti branda i financijskih pokazatelja se ispitivala za svaki financijski pokazatelj zasebno a zaključak se donosi na temelju cjelokupnog rezultata. U slijedećoj tablici je prikazana ispitana korelacija između vrijednosti branda i ROA-e.



**Tablica 14. Korelacija između vrijednosti branda i ROA-e**

		Correlations	
		Vrijednost Branda	ROA
Vrijednost Branda	Pearson Correlation	1	,081
	Sig. (2-tailed)		,836
	N	9	9
ROA	Pearson Correlation	,081	1
	Sig. (2-tailed)	,836	
	N	9	9

Izvor: Prikaz autora

Prema dobivenim rezultatima može se zaključiti da je korelacija između vrijednosti branda i ROA-e na primjeru devet proizvođača u automobilske industrije na promatranom području:  $\hat{r} = 0,081$ . To znači pozitivnu vezu između promatranih varijabli, a radi se o slaboj pozitivnoj korelaciji, odnosno ako je veća vrijednost branda, može se očekivati veća ROA.

Da bi se testirala značajnost izračunatog Pearsonovog koeficijenta korelacije postavljaju se hipoteze:

$$H_0 \dots r = 0$$

$$H_1 \dots r \neq 0$$

Hipoteza H0 glasi da **ne postoji statistički značajna** veza između dvije varijable dok hipoteza H1 predstavlja suprotno. Prema rezultatima iz tablice outputa može se vidjeti da je empirijska signifikantnost koeficijenta korelacije  $\alpha^* \approx 83,6\%$ , pa se može zaključiti da je  $\alpha^* > 5\%$  i da se početna hipoteza može prihvatiti. Dakle, koeficijent korelacije između vrijednosti branda i ROA-e nije statistički značajan uz signifikantnost testa od 5%.

U sljedećoj tablici je prikazana ispitana korelacija između vrijednosti branda i ROE-e.

**Tablica 15. Korelacija između vrijednosti branda i ROE-e**

Correlations			
		Vrijednost Branda	ROE
Vrijednost Branda	Pearson Correlation	1	,313
	Sig. (2-tailed)		,413
	N	9	9
ROE	Pearson Correlation	,313	1
	Sig. (2-tailed)	,413	
	N	9	9

Izvor: Prikaz autora

Prema dobivenim rezultatima može se zaključiti da je korelacija između vrijednosti branda i ROE-e na primjeru devet proizvođača u automobilskoj industriji na promatranom području:  $\hat{r} = 0,313$ . To znači pozitivnu vezu između promatranih varijabli, radi se o slaboj pozitivnoj korelaciji, odnosno ako je veća vrijednost branda, može se očekivati veća ROE.

Da bi se testirala značajnost izračunatog Pearsonovog koeficijenta korelacije postavljaju se hipoteze:

$$H_0 \dots r = 0$$

$$H_1 \dots r \neq 0$$

Hipoteza H0 glasi da **ne postoji statistički značajna** veza između dvije varijable dok hipoteza H1 predstavlja suprotno. Prema rezultatima iz tablice outputa može se vidjeti da je empirijska signifikantnost koeficijenta korelacije  $\alpha^* \approx 41,3\%$ , pa se može zaključiti da je  $\alpha^* > 5\%$  i da se početna hipoteza može prihvatiti. Dakle, koeficijent korelacije između vrijednosti branda i ROE-e nije statistički značajan uz signifikantnost testa od 5%.

U nastavku je prikazana ispitana korelacija između vrijednosti branda i ROS-a.

**Tablica 16. Korelacija između vrijednosti branda i ROS-a**

		Correlations	
		Vrijednost Branda	ROS
Vrijednost Branda	Pearson Correlation	1	,318
	Sig. (2-tailed)		,405
	N	9	9
ROS	Pearson Correlation	,318	1
	Sig. (2-tailed)	,405	
	N	9	9

Izvor: Prikaz autora

Prema dobivenim rezultatima može se zaključiti da je korelacija između vrijednosti branda i ROS-a na primjeru devet proizvođača u automobilske industrije na promatranom području:  $\hat{r} = 0,318$ . Koeficijent je pozitivan. To znači pozitivnu vezu između promatranih varijabli, radi se o slaboj pozitivnoj korelaciji, odnosno ako je veća vrijednost branda, može se očekivati veći ROS.

Da bi se testirala značajnost izračunatog Pearsonovog koeficijenta korelacije postavljaju se hipoteze:

$$H_0 \dots r = 0$$

$$H_1 \dots r \neq 0$$

Hipoteza H0 glasi da **ne postoji statistički značajna** veza između dvije varijable dok hipoteza H1 predstavlja suprotno. Prema rezultatima iz tablice outputa može se vidjeti da je empirijska signifikantnost koeficijenta korelacije  $\alpha^* \approx 40,5\%$ , pa se može zaključiti da je  $\alpha^* > 5\%$  i da se početna hipoteza može prihvatiti. Dakle, koeficijent korelacije između vrijednosti branda i ROS-a nije statistički značajan uz signifikantnost testa od 5%.

U sljedećoj tablici je prikazana ispitana korelacija vrijednosti branda i EBIT-a.

**Tablica 17. Korelacija između vrijednosti branda i EBIT-a**

		Correlations	
		Vrijednost Branda	EBIT
Vrijednost Branda	Pearson Correlation	1	,580
	Sig. (2-tailed)		,101
	N	9	9
EBIT	Pearson Correlation	,580	1
	Sig. (2-tailed)	,101	
	N	9	9

Izvor: Prikaz autora

Prema dobivenim rezultatima može se zaključiti da je korelacija između vrijednosti branda i EBIT-a na primjeru devet proizvođača u automobilskoj industriji na promatranom području:  $\hat{r} = 0,580$ . Koeficijent je pozitivan. To znači pozitivnu vezu između promatranih varijabli, a radi se o srednje jakoj pozitivnoj korelaciji, odnosno ako je veća vrijednost branda, može se očekivati veći EBIT.

Da bi se testirala značajnost izračunatog Pearsonovog koeficijenta korelacije postavljaju se hipoteze:

$$H_0 \dots r = 0$$

$$H_1 \dots r \neq 0$$

Hipoteza H0 glasi da **ne postoji statistički značajna** veza između dvije varijable dok hipoteza H1 predstavlja suprotno. Prema rezultatima iz tablice outputa može se vidjeti da je empirijska signifikantnost koeficijenta korelacije  $\alpha^* \approx 10,1\%$ , pa se može zaključiti da je  $\alpha^* > 5\%$  i da se početna hipoteza može prihvatiti. Dakle, koeficijent korelacije između vrijednosti branda i EBIT-a nije statistički značajan uz signifikantnost testa od 5%.

U nastavku je prikazana ispitana korelacija između vrijednosti branda i EPS-a.

**Tablica 18. Korelacija između vrijednosti branda i EPS-a**

		Correlations	
		Vrijednost Branda	EPS
Vrijednost Branda	Pearson Correlation	1	-,056
	Sig. (2-tailed)		,895
	N	8	8
EPS	Pearson Correlation	-,056	1
	Sig. (2-tailed)	,895	
	N	8	8

Izvor: Prikaz autora

Prema dobivenim rezultatima može se zaključiti da je korelacija između vrijednosti branda i EPS-a na primjeru osam proizvođača u automobilskoj industriji (Seat je isključen zbog nedostatka podataka) na promatranom području:  $\hat{r} = -0,056$ . Koeficijent je negativan. To znači negativnu vezu između promatranih varijabli, a radi se o slaboj negativnoj korelaciji, odnosno ako je veća vrijednost branda, može se očekivati manji EPS.

Da bi se testirala značajnost izračunatog Pearsonovog koeficijenta korelacije postavljaju se hipoteze:

$$H_0 \dots r = 0$$

$$H_1 \dots r \neq 0$$

Hipoteza H0 glasi da **ne postoji statistički značajna** veza između dvije varijable dok hipoteza H1 predstavlja suprotno. Prema rezultatima iz tablice outputa može se vidjeti da je empirijska signifikantnost koeficijenta korelacije  $\alpha^* \approx 89,5\%$ , pa se može zaključiti da je  $\alpha^* > 5\%$  i da se početna hipoteza može prihvatiti. Dakle, koeficijent korelacije između vrijednosti branda i EPS-a nije statistički značajan uz signifikantnost testa od 5%.

Uz provedeno ispitivanje se vežu dva problema. Kao prvi se ističe taj što ni jedan od dobivenih koeficijenata korelacije nije statistički značajan no u četiri od pet provedenih testova korelacije je bio pozitivan te se može naslutiti da vrijednost branda pozitivno utječe na financijske performanse poduzeća. Istraživanje je provedeno na primjeru devet europskih proizvođača automobila te je veličina uzorka premala da bi rezultati bili statistički značajni. Drugi problem koji se javlja uz provedeno ispitivanje je taj što su se u ispitivanju koristili financijski pokazatelji dobiveni iz konsolidiranih financijskih izvješća. Konsolidirani financijski izvještaji predstavljaju financijske izvještaje ekonomskog subjekta ( grupe) koji se sastoji od više pravnih subjekata- trgovačkih društava. Navedena poduzeća u istraživanju predstavljaju grupe koje su nastale poslovnim spajanjima i/ili osnivanjem društava kćeri.<sup>71</sup> Za obveznike primjene MSFI u području konsolidacije nadležan standard je MRS 27- Konsolidirani i odvojeni financijski izvještaji. Ovaj standard se primjenjuje pri izradi i prikazivanju konsolidiranih financijskih izvještaja za grupu subjekata pod kontrolom matice.<sup>72</sup> Svako od promatranih poduzeća u svome portfelju posjeduje više brandova i poslovnih jedinica a korištene vrijednosti brandova prikazuju vrijednost jednog branda unutar grupacije. Taj problem se najviše ističe na primjeru poduzeća Volkswagen AG gdje se u istraživanju uzela vrijednost branda Volkswagen a financijska izvješća obuhvaćaju i druge brandove poput Audiya, Škode, Seata, Bentleya, Bugattija, MAN-a, SCANIA-e i Porschea koji su dio grupacije. Vrijednost branda grupacije nije dostupna u istraženim literaturama a također se nije mogla dobiti jednostavnim zbrajanjem vrijednosti svih brandova koji su dio grupe ( osim na primjeru PSA- PEUGEOT CITROEN grupe gdje su se vrijednosti dva branda zbrojili zbog toga što je grupa nastala spajanjem Peugeotta i Citroena). Naime, vrijednost branda Daimler u 2014. godini iznosi 3,688 milijarde eura dok je vrijednost branda Mercedes ( koji je unutar grupacije Daimler AG) u istom razdoblju iznosila 17,532 milijarde eura. Upravo radi tog slučaja što je jedan brand unutar grupacije višestruko vrijedniji od vrijednosti branda matičnog poduzeća, vrijednosti pojedinih brandova se nisu zbrajale.

---

<sup>71</sup> Pervan, I. (2012.): Računovodstvo poslovnih spajanja – prema MSFI i HSFI., Zagreb: RRiF Plus d.o.o., str. 137

<sup>72</sup> Pervan, I. (2012.): Računovodstvo poslovnih spajanja – prema MSFI i HSFI., Zagreb: RRiF Plus d.o.o., str. 155

## 6. ZAKLJUČAK

U suvremenom poslovnom upravljanju koje karakterizira sve intenzivniji pritisak konkurencije, zbog globalizacije te rasta broja proizvođača i ponuđača zamjenskih proizvoda, marketing dobiva sve značajniju ulogu. Ostvarivanje financijskih rezultata te opstanak poduzeća na tržištu u najvećoj mjeri ovisi o uspješnosti i načinu upotrebe marketinških alata. Brand je koristan marketinški alat koji u suvremenom poslovanju predstavlja značajan izvor konkurentne prednosti. Sami koncept branda se značajno mijenjao kroz povijest te se na brand ne gleda više kao na marku ili znak, već kao na alat koji kreira temeljnu konkurentsku prednost te dodatnu vrijednost za potrošače.

Cilj branda je da pokaže sve dimenzije razvoja odnosa između potrošača i konkretnog preduzeća, proizvoda ili usluge. To znači da brand sa sobom nosi set mišljenja i asocijacija, odnosno mora pružiti određenu dodatnu vrijednost potrošaču. Može se reći da brand predstavlja način na koji potrošač vidi, opaža i razumije određeni brand u svim dimenzijama. Pri tome je od ključnog značaja kakav imidž ima promatrani brand, odnosno na koji je način pozicioniran u svijesti potrošača.

Utjecaji osnovnih dimenzija brandova sa aspekta poslovnog upravljanja mogu se promatrati iz dva različita kuta - vrijednost koju brand predstavlja potrošačima i vrijednost koju brand predstavlja poduzeću. Usprkos neospornom značaju koji dobar brand ima i za poduzeća i za potrošače, problemi nastaju onda kada se želi točno izmjeriti vrijednost određenog branda. Neki problemi proizlaze i iz same srži branda, a to je prije svega činjenica da su brandovi u osnovi nematerijalne prirode, te da je potrebno izvršiti ne samo snimanje prošlog i sadašnjeg stanja, nego i procijeniti buduće tijekomove i perspektive razvoja određenog branda.

U ovom radu se spominje pet metoda mjerenja vrijednosti branda. Zanimljivo je da se i te metode pojavljuju kao brand, s oznakom <sup>TM</sup> zaštićene su i pripadaju pojedinim istraživačkim agencijama koje su ih razvile i uz njihovu primjenu provode istraživanja.

Ovim diplomskim radom se željela ispitati povezanost vrijednosti branda i financijskih performansi poduzeća. Istraživanjem vrijednosti pojedinih brandova i izračunavanjem financijskih pokazatelja odabranih poduzeća se došlo do osnovnih podataka koji su osnova za provedeno ispitivanje. Premda rezultati provedenog istraživanja nisu bili statistički značajni,

iz dobivenih koeficijenata korelacije vrijednosti branda i financijskih pokazatelja se da naslutiti da postoji pozitivna veza između njih. Kao što je i prethodno u radu rečeno, dodatan problem u ispitivanju povezanosti vrijednosti branda i financijskih pokazatelja je taj što su se koristili konsolidirani financijski izvještaji odabranih poduzeća te vrijednosti branda određenog branda koji djeluje unutar grupacije.



## SAŽETAK

U današnjem poslovanju se vrijednost branda i kvalitetno upravljanje brandom smatraju jednim od temeljnih konkurentskih prednosti poduzeća. Sami brand je skup nekoliko čimbenika koje je potrebno kvalitetno razvijati i njima upravljati kako bi se izgradio jaki brand. Predanost izgradnji jakog branda se povećava iz dana u dan jer brandovi predstavljaju poduzeća na vanjskom tržištu te prodaja dobara i usluga poduzeća ovisi o povezanosti potrošača sa samim brandom. S jedne strane se povećavaju napori u izgradnji branda te iz dana u dan brandovi sve više dobivaju na značajnosti dok se s druge strane da primjetiti da poduzeća sa većom vrijednosti branda ostvaruju odlične poslovne rezultate. S obzirom na navedeno postavlja se jednostavno pitanje – je li vrijednost branda povezana sa financijskim rezultatima poduzeća. Shodno tome, ispitana je korelacija tih dviju varijabli te se da, bez obzira što koeficijenti korelacije nisu statistički značajni, naslutiti da postoji pozitivna veza između vrijednosti branda i financijskih rezultata poduzeća.

## **SUMMARY**

In today`s business the brand value and quality brand management are considered as one of the main competitive advantages of companies. Brand is set of several factors that need to be well developed and managed in order to build a strong brand. Commitment to build a strong brand is increasing each day because brands are representing the companies on external market and sale of goods and services depends on connection of customers to the very brand. On the one side efforts in building the brand are increasing and the brands are gaining more and more importance, and on the other side we can notice that companies with higher brand value are gaining excellent business results. In view of the above we can raise simple question – is there a link between brand value and financial performances of companies? Consequently, correlation between those two variables was tested, and no matter what correlation coefficients were not statistically significant, we can assume that there is positive link between brand value and financial performances of comapnies.

## LITERATURA

### Knjige i članci:

1. Aaker, D. A. (1991): *Managing brand equity; capitalizing on the value of a brand name*, The Free Press, New York, N. Y.
2. Aaker, D. A. (2008): *Strategic Marketing Management*, John Wiley & Sons Inc. New Jersey
3. Aljinović Barać, Ž. (2010.): *Analiza financijskih izvještaja – II dio*, Računovodstvo novčanih tijekova, Ekonomski fakultet Split, predavanja 18.11.2010.
4. Bakotić, D. (2012.): *Organizacijske razine mjerenja performansi*, *Praktični menadžment*, Vol. III, br. 4, str. 57-61
5. Buble, M., *Strateški menadžment*, Zagreb, Sinergija nakladništvo, 2005.
6. First, I. (2007.): *Međuovisnost ekološke utemeljenosti marke, poznatosti marke i poslovnog rezultata poduzeća*, *Tržište*, Vol. XIX, No. 1., str. 73-84.
7. Fisk, P. (2007.): *Marketing Genius*, Wiley Capstone
8. Homburg, C., Klarmann, M., Schmitt, J. (2010): *Brand awareness in business markets: When is it related to firm performance?*, *Intern. J. of Research in Marketing*, 27, str. 201-212.
9. Hong-bumm, K. et al. (2003.): *The effect of consumer-based brand equity on firm's financial performance*, *Journal of consumer marketing*, Vol. 20, no. 4
10. Keller, K. L., Lehmann, D. R. (2004.): *Brands and branding: Research findings and future priorities*
11. Keller, K. L. (2012.): *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*, 4th ed Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
12. Kotler, P., Keller, K. L.; Martinović, M. (2014.): *Marketing management*, 14th edition
13. Krasnikov, A; Mishra, S; Orozco, D (2009.): *Evaluating the Financial Impact of Branding Using Trademarks: A Framework and Empirical Evidence*, *Journal of Marketing*

Vol. 73, str. 154- 166.

14. Lee, J. et al. (2008.): The impact of the brand management system on brand performance in B–B and B–C environments, *Industrial Marketing Management*, str. 848- 855.

15. Mohan, B; Sequeira, A.H. (2012.): Linking Brand Equity with Business Performance, *AMET International Journal of Management*, str. 67- 72

16. Munoz, T.; Kumar, S. (2004.): Brand metrics: Gauging and linking , brands with business performance, *Brand Management*, Vol. 2, No. 5., str. 381- 387.

17. Pervan, I. (2012.): Računovodstvo poslovnih spajanja – prema MSFI i HSFI., Zagreb: RRiF Plus d.o.o.

18. Veljković, S., Đorđević, A.(2009.): Vrednost brenda za potrošače i preduzeća, *Časopis za marketing teoriju i praksu*, vol. 41, No. 1., str. 3-17.

19. Vranešević, T; Marušić, M. (2003.): Mjerenje vrijednosti marke, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, godina 1, broj 1

#### **Internet:**

1. [www.acea.be](http://www.acea.be)
2. [www.audi.com](http://www.audi.com)
3. [www.bmwgroup.com](http://www.bmwgroup.com)
4. [www.daimler.com](http://www.daimler.com)
5. [www.fcagroup.com](http://www.fcagroup.com)
6. [www.group.renault.com](http://www.group.renault.com)
7. [www.psa-peugeot-citroen.com](http://www.psa-peugeot-citroen.com)
8. [www.seat.com](http://www.seat.com)
9. [www.skoda-auto.com](http://www.skoda-auto.com)
10. [www.volkswagenag.com](http://www.volkswagenag.com)

## **POPIS SLIKA**

Slika 1: Dimenzije vrijednosti branda prema Aakeru

Slika 2. Dimenzije i utjecaji branda

Slika 3. Matrica snage

Slika 4. Piramida BrandDynamics

Slika 5. Analiza BrandDynamics

Slika 6. Izračun operativne dobiti na primjeru poduzeća Škoda Auto

Slika 7. Logo branda Audi

Slika 8. Logo branda BMW

Slika 9. Divizije i brandovi unutar grupacije Daimler

Slika 10. Logo grupacije Daimler

Slika 11. Logo branda Volkswagen

Slika 12. Logo grupacije PSA PEUGEOT CITROEN

Slika 13. Logo branda Renault

Slika 14. Logo branda Škoda

Slika 15. Logo branda SEAT

Slika 16. Logo grupacije FCA

Slika 17. Izračun vrijednosti branda

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Osnovni podatci poduzeća Audi AG

Tablica 2. Ovisna društva u konsolidiranom izvještaju grupe Audi AG

Tablica 3. Osnovni podatci poduzeća BMW AG u razdoblju od 2010. do 2014. godine

Tablica 4. Osnovni podatci unutar divizija poduzeća Daimler AG u razdoblju od 2012. do 2014. godine

Tablica 5. Osnovni podatci poduzeća Volkswagen AG za razdoblje 2013. i 2014.

Tablica 6. Prodaja vozila, prihod od prodaje, prodaja trećim stranama i operativna dobit po brandovima unutar grupe Volkswagen AG

Tablica 7. Konsolidirani račun dobiti i gubitka po segmentima grupacije Renault za razdoblje 2013. i 2014.

Tablica 8. Račun dobiti i gubitka poduzeća Škoda za razdoblje 2013. i 2014.

Tablica 9. Prodaja vozila Škoda kupcima po regijama za razdoblje 2013. i 2014.

Tablica 10. Račun dobiti i gubitka grupacije SEAT za razdoblje 2013. i 2014.

Tablica 11. Račun dobiti i gubitka grupacije FCA za razdoblje od 2012. do 2014.

Tablica 12. Prodaja vozila grupacije FCA

Tablica 13. Podatci korišteni u ispitivanju korelacije vrijednosti branda i financijskih pokazatelja

Tablica 14. Korelacija između vrijednosti branda i ROA-e

Tablica 15. Korelacija između vrijednosti branda i ROE-e

Tablica 16. Korelacija između vrijednosti branda i ROS-a

Tablica 17. Korelacija između vrijednosti branda i EBIT-a

Tablica 18. Korelacija između vrijednosti branda i EPS-a

## **POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1. Studija pouzdanosti vozila u UK

Grafikon 2. Proizvodnja automobila u tvornici Matorell

Grafikon 3. Prodaja vozila u razdoblju od 2010. do 2014. godine