

**METODOLOŠKI ASPEKT VREDNOVANJA  
BRENDA TURISTIČKE DESTINACIJE**

**METHODOLOGICAL ASPECTS OF EVALUATION  
OF TOURIST DESTINATIONS**

*Luka B. Uskoković*<sup>1</sup>

---

JEL Classification: M30; M31

*Original Scientific Paper*

Primljeno / Received: September 07, 2018

Prihvaćeno / Accepted: October 29, 2018

---

**Apstract**

*Svrha ovog rada je da istakne ulogu primjene i korišćenja modela vrednovanja turističkog brenda i značaja kontinuiranog mjerenja njegove finansijske vrijednosti, što je preduslov postizanja dodatne vrijednosti i bolje spoznaje brenda turističke destinacije. Vrednovanje brenda u turizmu kao mjera snage konekcije posjetilaca destinacije za brend može se predstaviti mjerenjem cijena sa aspekta turističke tražnje, mjerenjem lojalnosti posjetilaca kroz ponašanje i razumijevanje faktora i stavova, te mjerenjem destinacijske poznatosti. Upravljanje vrijednošću brenda polazi od razumijevanja i primjene adekvatnog metodološkog aspekta, a imajući u vidu još uvijek brojna metodološka ograničenja vrednovanja brenda u turizmu.*

**Ključne riječi:** *mjerenje vrijednosti, turizam, brend, destinacija, metodološki aspekt.*

**Abstract**

*The purpose of this paper is to emphasize the role of applying and using the model of valuation of the tourist brand and the importance of continuous measurement of its financial value as a condition of achieving additional value and better knowledge of the brand of the tourist destination. The evaluation of the brand in tourism as a measure of the strength of connection destination's visitor for the brand can be presented by measuring prices from the aspect of tourism demand, measuring loyalty of visitors through behavior and understanding of factors and attitudes, and measuring destination knowledge. Brand value management starts from the understanding and application of an adequate methodological aspect, and bearing in mind the still numerous methodological limitations of brand valuation in tourism.*

**Key words:** *Measuring values, tourism, brand, destination, methodological aspect.*

---

<sup>1</sup> Univerzitet Union Beograd, Beogradska bankarska akademija  
Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije.

## 1. UVOD

Imovina brenda, iako "neopipljiva" kategorija, mjerljiva je, a njena procjena integrisani dio razvoja brend programa, održavanja vrijednosti i brend kontrole. Mjerenje vrijednosti brenda<sup>2</sup>sa aspekta kontrole njegovog tržišnog statusa tj. prihvaćenosti važno je sa tri aspekta odnosno tri finansijska ekvivalenta: koncept finansijske vrijednosti brenda, koncept snage brenda, koncept opisa brenda.

Efikasno planiranje kroz prvu fazu brend menadžmenta i razumijevanje metodološkog aspekta brenda destinacije, preduslov je izgradnje njegove vrijednosti kao dodatne koja se "daruje" turističkoj destinaciji u cjelini. Način na koji potrošači/turisti u destinaciji i potencijalni posjetioci razmišljaju o brendu, emocije i asocijacije koje turistički brend u njima pobuđuje i način na koji se prema njemu odnose, održavaju njegovu vrijednost, čak i više nego cijenovna politika, tržišno učešće i profitabilnost.

Integralna vrijednost brenda u turizmu ima poseban značaj jer se odnosi na "skrivenu" imovinu odnosno na vrijednost, postavljenu predominantno sa aspekta posjetioca destinacije jer se i generiše tokom njegovog boravka u destinaciji, i predstavlja povratnu vezu posjetioca u odnosu na marketing program.

Upravljanje vrijednošću brenda u turizmu polazi od razumijevanja procesa i metodologije mjerenja vrijednosti te primjene modela finansijskog vrednovanja brenda među kojima razlikujemo: (1) troškovni aspekt - modele vrijednosti bazirani na trošku i preferencijama turista, (2) tržišni pristup vrijednosti brenda: model poređenja turističkih destinacija, (3) prihodni pristup vrijednosti brenda: model procjene perspektivnog potencijala brenda, i (4) formularni pristup vrednovanja: Interbrand metoda.

Predmetni rad je strukturiran na sledeći način: nakon uvodnog dijela rada, daju se odgovarajuće polazne osnove koje se odnose na metodologiju vrednovanja brenda u turizmu, isticanje modela, te negativnih i pozitivnih efekata na mjerenje brenda destinacije. Procjena brenda destinacije BAV metodom, mjerenje iskustvene vrijednosti brenda turističke destinacije Wunderman metodom, kao i psihološka analiza odanosti brendu destinacije (model konverzije) takođe su teme ovog rada. Polazeći od metoda vrednovanja, na kraju rada kroz zaključak prikazaće i metodološka ograničenja vrednovanja brenda u turizmu.

## 2. POLAZIŠTE

Teorijski koncept brend menadžmenta polazio je od opšteg stava da "gotovo sve može biti brendirano" (Keller, 2003), često generalizujući područja brendiranja, a posmatrajući jednako sve oblasti u kojima potrošač ima izbor. Fizički proizvod, usluga, prodavnica, osoba, mjesto, država, organizacija ili pak ideja, analizirani su

---

<sup>2</sup> Abratt, R. & Bick, G. (2001) Valuing Brands and Brand Equity: Methods and Processes, New York

kao područja brend menadžmenta (Kotler, Bowen, Makens, 2006) bez jasne distinkcije u izgradnji, mjerenju i održavanju vrijednosti brenda pojedinačno što je i ključni problem u razvoju metodologija za empirijsku primjenu ove koncepcije (Predović, 2007; Abratt, Bick, 2011). Ograničena mogućnost primjene analitičkih rješenja u mjerenju vrijednosti brenda države (Auken, 2006) bila je izazov kasnijim istraživanjima i usmjerena prije svega ka turističkom brendu i problemu sezonaliteta u turizmu (Lundtrop, 2001). Savremeni uslovi privređivanja, transformišući marketing koncept od masovnog ka *individualnom*, ekspanzija marketing kanala na više nivoa kao preduslova funkcionisanja, rast ali i pad blagostanja u društvu, izmijenjeni stilovi života, eksponencijalni rast i razvoj ICT sektora i digitalizacija poslovanja (Popesku, 2014) omogućili su pojavu *novih usluga* (Vargo, Lush, 2004), stalno povećanje konkurentnosti podstaknuto uticajem i u aktivnostima uslužnog sektora (Bruhn, Georgi, 2006), težeći "dodavanju" (brendiraju) novih elementa u ponudi turističke destinacije (Wall, Mathieson, 2006).

Keller<sup>3</sup> je dao prvu i najjednostavniju definiciju vrijednosti brenda kao "važne neopipljive aktive koja ima psihološku i finansijsku prednost za preduzeće." Moć i vrijednost brenda se temelje na onome što kupci vremenom vide, pročitaju, čuju, saznaju, misle i osjećaju kada je u pitanju brend, "ona je utkana u svijesti postojećih ili potencijalnih kupaca i njihovim neposrednim ili posrednim iskustvima sa brendom". Brend ima pozitivnu vrijednost zasnovanu na kupcu onda kada potrošači "pozitivnije reaguju na proizvod i način na koji se on plasira u situacijama kada se brend prepoznaje, za razliku od situacija kada to nije slučaj". Pri izgradnji jakih destinacijskih brendova marketari moraju da vode računa da posjetioci imaju prvu i pravu vrstu iskustva sa proizvodima i uslugama i turističkim proizvodom u cjelini, kao i marketing programom destinacije, i na taj način kreiraju željene strukture znanja za dati brend destinacije.

Mjerenja vrijednosti turističkog brenda mogu se bazirati na Kellerovoj metodologiji - "diferencijalni efekat kojim poznatost brenda destinacije određuje reakciju posjetilaca destinacije na marketing turističkog brenda"<sup>4</sup> odnosno na proučavanju (a) percepcija koje turisti imaju o brendu, i (b) ponašanju turista s obzirom na promjene marketing spleta kojim se turistički proizvod kao i horizontalne i vertikalne uslužne djelatnosti predstavljaju na tržištu. Pored Kellerove metodologije, drugi model tržišne vrijednosti brenda zasnovan na potrošaču je Aakerov metod koji ima za cilj uspostavljanje odnosa između investicija u brend, vrijednosti brenda i budućih karakteristika, a na osnovu faktora koji određuju vrijednost brenda: (a) vjernost brenda kao mjera privrženosti, racionalne ili iracionalne koju potrošač tj. turista ima prema nekom brendu odnosno destinaciji, (b) poznatost brenda kao sposobnost potencijalnog posjetioca destinacije da prepozna, (c) percipirani kvalitet brenda kao nad-

---

<sup>3</sup>Keller, K. L. (2003) Strategic Brand Management - Building, Measuring and Managing Brand Equity, New York, PH

<sup>4</sup> Keller, K. (1993) Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer - Based Brand Equity, Journal of Marketing

moćnost proizvoda ili usluge u odnosu na upotrebu za koju je namijenjen vodeći računa o mogućim alternativama, (d) vezane vrijednosti uz brend predstavlja skup asocijacija koji predstavlja splet asocijacija o brendu i karakteristike koje potrošač sakuplja o brendu, i (e) intelektualni kapital (vlasništvo) brenda pripada vladama država i sastoji se u patentu, autorskim pravima, ugovorima sa posredničkim agentima koji će valorizovati destinacijsku ponudu.

*Predović*<sup>5</sup> u vrijednosti brenda ističe "prije svega nematerijalno dobro" sa kojim je moguće stvarati tako velike finansijske prilive koji se vremenom mogu pretvoriti u značajnu vrijednost preduzeća koje posjeduje taj brend i tako garantovati vremenski održivu prednost u tržišnoj utakmici. Brend je glavni izvor snage svake turističke destinacije [Davis, Dunn, 2012] te je nužno permanentno ulagati u njegovu vrijednost kako bi mu se održavao i povećavao tržišni potencijal [Abbler, Brown, 1999]. Prve i najznačajnije radove mjerenja vrijednosti brenda (brand equity) i njene korelacije sa finansijskim performansama preduzeća (ROI) dali su *Aaker* i *Jacobson*<sup>6</sup>.

### 3. PRVI MODELI VREDNOVANJA BRENDJA

Najjednostavnija metoda izračunavanja finansijske vrijednosti brenda ( $V_{\text{brend}} = V_{\text{preduzeća}} - V_{\text{materijalna dobra}}$ ) jeste oduzimanje vrijednosti materijalnih dobara od cjelokupne vrijednosti preduzeća. Sa aspekta finansijskog istraživanja vrijednosti brenda literatura bilježi radove [Faraquhar, Lipmana, 1989] koji su isticali značaj stalno rastuće vrijednosti brenda tj. "isforsiranu sklonost postizanja rezultata u kratkom roku [Aaker, 1996]".

$$\sum_{t=1}^{\infty} \frac{FC_{1t}}{(1+k)^t} + \sum_{t=1}^{\infty} \frac{FC_{2t}}{(1+k)^t} + \dots + \sum_{t=1}^{\infty} \frac{FC_{nt}}{(1+k)^t} = V_{BD}$$

Vrijednost bilo koje aktivnosti pojedinačnog uslužnog preduzeća prikazana je kroz sumu vrijednosti prihoda (gdje je  $FC_{nt}$  priliv novca u vremenu  $t$ ) koji će proišteći u budućnosti i uvećati vrijednost prihoda od turizma, a time i vrijednost destinacijskog brenda ( $V_{BD}$ ).

Iako među vodećim autorima mjerenja brend vrijednosti postoji saglasnost oko osnovnih principa, brojni modeli vrijednosti brenda nude različite perspektive, a kao najpoznatiji i najčešće korišćeni modeli vrijednosti izdvajaju se:

1. *Model BAV* nazvan i *Brand Asset Valuator* nudi komparativne mjere vrijednosti brenda za nekoliko hiljada brendova unutar nekoliko stotina različitih kategorija. Prema BAV-u, postoje četiri komponente ili četiri stuba vrijednosti brenda: (a) *diferenciranost*, (b) *relevantnost*, (c) *poštovanje* i (d) *znanje*.
2. *Model AAKER* razvio je *David Aaker* kao skup pet kategorija aktive i pasive povezane sa brendom: lojalnost brendu, svijest o brendu, percipirani kvali-

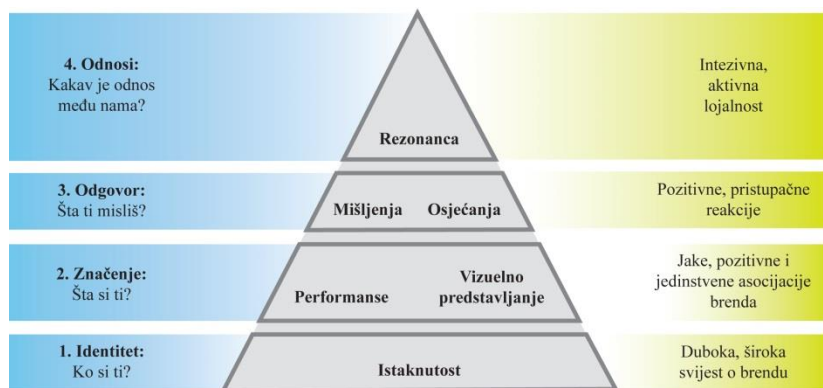
<sup>5</sup> Predovic, D. (2007) *Vrijednost marke*, MATE, Zagreb

<sup>6</sup> Aaker, D., Jacobson, R. (1994) *The Financial Information Content of Perceived Quality*, Journal of Marketing Research

- tet, asocijacije brenda, i ostala vlasnička imovina kao što su patenti, robne marke i odnosi u kanalu.
3. Model BRANDZ razvijen od strane konsultantskih kompanija za marketing istraživanje *Brow* i *WPP* akcentat stavlja na *BrandDynamic* piramidu i nekoliko sekvencijalnih serija koraka: prisutnost, relevantnost, performanse, prednost i stvaranje veze.
  4. Model rezonance brenda smatra izgradnju brenda kao redosljedne, sekvencijalne serije koraka, od dna ka vrhu. Način na koji je moguće pozajmljivati odgovarajući kapital iz ostalih jakih brendova, poznatih osoba, željenih mjesta i događaja u cilju razumijevanja dilema kada bi kapital brenda trebao biti osnažen, treba biti proširen i transferisati ka željenom polju brandinga.

Uspješni i jaki brendovi imaju veliku privlačnu tržišnu snagu, te se *elementi privlačnosti* brenda, često nazivaju i kao "magneti" ogleđajući se kroz njegove dvije dimenzije funkcionalnu i asocijativnu privlačnost. Stvaranje značajne vrijednosti brenda, kako sa funkcionalnim, tako i asocijativnim privlačnostima čini Model rezonance brenda vrlo efektnim sa osnovnim ciljem dostizanja samog vrha ili najviše tačke piramide brenda. Da bi se ostvarila željena četiri koraka potrebno je uspostaviti šest blokova izgradnje tzv. brend piramide (Slika 1).

Slika br. 1. Model rezonance brenda (brend piramida)



Izvor: sopstveni

Model rezonance brenda sadrži četiri tijesno povezane komponente i nužne za otkrivanje brend rezonance: (1) uobičajenu lojalnost – karakteristična za kupovine i posjete destinaciji koje se stalno ponavljaju, pa količinu potrošenog novca determiniše brend, (2) načelni dodatak – da li potrošači vole brend i kako ga opisuju, koje su njihove omiljene strasti vezane za brend, da li ga percipiraju kao "malo zadovoljstva" koje im se vraća, (3) osjećaj komunikacije – kada potrošači osjećaju "krvno srodstvo" ili članstvo sa ostalim ljudima povezanim sa brendom, i (4) aktivan

susret – kada su potrošači spremni da investiraju lične resurse u brend – vrijeme, energija, novac itd – posvećenost trošenju ovih resursa tokom kupovine ili konzumiranja brenda, posjeta webisteova, chat soba vezanih za brend itd.

Metodologija određivanja finansijske vrijednosti brenda obuhvata faze određivanja i kontrole finansijske vrijednosti turističkog brenda:

1. Identifikacija izvora stvaranja i podrške vrijednosti destinacijskog brenda ( $V_{BD}$ ) osnovni je dio procesa određivanja njegove monetarne vrijednosti, a obuhvata: (a) stvaranje znanja – sa ciljem analize *ključnih destinacijskih događaja* koji su odredili postojeću vrijednost te se u finansijskim terminima mogu vrednovati kako bi se na samom početku nastavilo sa mjerenjem, (b) sakupljanje i obradu podataka – kao fazu vrednovanja koja obuhvata potvrdu *dostupnosti finansijskih podataka* i njihove garancije da odgovaraju upravo onim kategorijama troška tj. ulaganja za koje su potrebni, i (c) DAD okvir analize – ima za cilj da raspodijeli troškove ulaganja za kreiranje brenda na kategorije *rasprostranjenosti, pouzadnosti i razlikovanja*.

2. Vrednovanje finansijske snage brenda obuhvata tri faze kojima se logično i vremenski pridružuju aktivnosti koje ih obilježavaju: (a) analiza uzročno-posljedičnih odnosa između ulaganja i postignutih rezultata u terminima tržišne vrijednosti brenda, temeljena na turistima, a obuhvata *sakupljanja indikatora vrijednosti temeljene na turistima* tj. njihovu klasifikaciju u okviru DAD okvira<sup>7</sup>, i individualizaciju odnosa između ulaganja u DAD i tržišnu vrijednost brenda, (b) indeksom finansijske vrijednosti brenda započinje pravo finansijsko vrednovanje tj. *identifikacija DAD finansijskih indikatora* koji generišu vrijednost brenda kao i *stvaranje indeksa finansijske vrijednosti brenda* (Brand Financial Value Index) kojim se mjeri sposobnost brenda, i (zasnovana na turistima da tržišnu vrijednost brenda prenese u finansijsku, i (c) benchmarking tj. poređenje indeksa finansijske vrijednosti brenda, sa indeksom konkurentskih destinacija.

3. Primjena modela određivanja finansijske vrijednosti brenda destinacije i njegovog budućeg razvoja je posljednji korak vrednovanja koji obuhvata primjenu modela zasnovanu na diskontovanju tokova novca.

---

<sup>7</sup> Vrijednost brenda zasnovana na turistima u DAD okviru obuhvaćena je kategorijama (1) rasprostranjenosti – obuhvata (a) kognitivno širenje sa prepoznavanjem, podsjećanjem ili samo prepoznavanjem destinacijskog brenda i (b) fizičko širenje tržišne kvote – sa stupnjem prodiranja i ponderisane pokrivenosti, (2) pouzdanosti – cijena uvećana za premiju i (3) različitosti – zadovoljstvo turista, vjernost i lojalnost destinaciji i stopa zadržavanja turista tj. duži boravak u destinaciji.

#### 4. MODELI FINANSIJSKOG VREDNOVANJA BRENDIA

Neopipljiva imovina turističkog brenda postoji u dva oblika nematerijalne imovine: (1) interno generisana nematerijalna imovina destinacijske atraktivnosti, geografska prednost, komparativne prednosti, i (2) eksterno generisana (kupljena) nematerijalna imovina kao nematerijalna imovina ima neograničen vijek trajanja, ne amortizuje, pa računovodstveni aspekt brenda generiše i vrijednost goodwilla<sup>8</sup>.

Koncept integralne imovinske vrijednosti brenda (brand equity) nastao je početkom 80-tih godina kao pokušaj izolovanja i kvantifikacije uticaja koji brendovi imaju na poslovne performanse kompanija. Termin brand equity odnosi se na "skrivenu imovinu", tj. onu koja nije prikazana u računovodstvenim izvještajima.

Sa istraživačkog aspekta, želimo li metodološki izmjeriti vrijednost brenda, potrebno je jasno definisati problem odnosno što jeste i što čini vrijednost brenda. *Kapferer* smatra da su dominantni činioci tržišne vrijednosti brenda, ali i mjerenja njene vrijednosti koje se odnosi na destinacijski menadžment.

U finansijskom vrednovanju, vrijednost brenda može se procijeniti preko potrebnih sredstava za izgradnju novog brenda slične vrijednosti ali uz ocjenu očekivane koristi u budućnosti. Polazeći od *Kapferer*-ovih pretpostavki, sistematizacije modela vrijednosti brenda *Predović*, te naglasku na troškovni metod *Vraneševića* za turističku destinaciju kao najvažniji nameću se sljedeći pristupi vrednovanja turističkog brenda: (1) troškovni pristup: modeli vrijednosti bazirani na trošku i preferencijama turista, (2) tržišni pristup vrijednosti brenda: modeli poređenja turističkih destinacija, (3) prihodni pristup vrijednosti brenda: modeli procjene perspektivnog potencijala brenda, i (4) formularni pristup vrednovanju brenda: sa praktičnim *Interbrand* i *Brand Finance* modelima.

##### 4.1. Troškovni pristup: modeli vrijednosti bazirani na trošku i preferencijama turista

U okviru troškovnog pristupa razlikujemo dvije varijacije sa aspekta primjene modela, a to su (1) model akumulativnih troškova (ili metod *istorijskog* troška, ili *ažuriranog* troška) i (2) model konverzije (ili model troškova *zamjene postojećeg brenda* novim, ili *zamjenski model*).

Modelom akumulativnih troškova vrijednost brenda se iskazuje kao suma, agregatna vrijednost svih istorijskih troškova vezanih za taj brend i njihovim ponovnim izražavanjem u tekućim cijenama. Nedostatak ovog modela vezan je za nemogućnost preciznog razgraničenja troškova na marketing troškove i na one koji to nijesu.

---

<sup>8</sup> Goodwill (gudvil) je razlika između knjigovodstvene i tržišne vrijednosti kompanije. Vrijednost gudvila koja se javlja u aktivi bilansa stanja jedne kompanije ne mora i po pravilu nije jednaka toj razlici. Tek kada se na tržištu izvrši promjena vlasnika te kompanije, prava vrijednost gudvila se unosi u bilans stanja kompanije koja je kupac. Bez promjene vlasnika, gudvil u bilansima je samo manipulativna računovodstvena kategorija.

U pristupu finansijske vrijednosti brenda, *Predovic* ističe značaj identifikovanja osnovnih elemenata: troškova u operacijama kapitalizacije [*Parkhust, Giandomenico, 2003*], odnosno *rasprostranjenosti, pouzdanosti i različitost*, indeks finansijskog prilagođavanja troškova baziran na indeksu potrošačke cijene, deflatoru PIL i indeksu životnih troškova, homogenizuje različite troškovne kategorije, ažurirajući ih u finansijskim terminima i prema definisanom periodu, i ekonomski vijek dobra jeste aspekt jedne komponente vrednovanja koji odgovara vremenskom intervalu tokom kojeg turistička dobra generišu gotovinske prilive za destinaciju.

Model konverzije ne uzima u obzir istorijske troškove vezane za brend, već ih zamjenjuje procenom stope poznatosti brenda koju je bilo potrebno generisati da bi se dostigao trenutni obim prodaje. Prema *Aakeru* pristupom zamjene postojećeg brenda novim, želi se otkriti kolika su ulaganja potrebna da bi proizvod postigao isti željeni rezultat tj. kolika je procjena povećanja ulaganja koja bi se trebala uložiti, u trenutku vrednovanja (aktuelno stanje), za stvaranje brenda koji bi imao iste potencijale kao i brend destinacije koji je predmet vrednovanja.

Metoda troška konverzije je najprimjenljivija kod turističkih destinacija jer vrednuje pokretače turističkog brenda kao što su: (1) rasprostranjenost – ulaganja neophodna za dobijanje iste uvjerljivosti brenda i teritorijalnog prisustva (brand awareness), (2) pouzdanost – evaluacija troškova potrebnih za dobijanje i zadržavanje nepromijenjenih karakteristika kvaliteta proizvoda i vrednovanja brenda destinacije, i (3) diferenciranost – osnova kreiranja brend vrijednosti i osnovna snaga brenda destinacije iako postizanje optimalnog nivoa razlikovanja nije direktno vezano za investicije monetarnog tipa.

Razlikujemo dva metodološka pristupa primjene metoda konverzije: analitički – procjenjuje sve elemente koji određuju povećanje sveukupnog ulaganja, pristupajući odvojenom predviđanju sljedećih elemenata, i sintetički – pristup definisan formulom  $W_r = MT \times C$ , gdje  $W_r$  označava zamjenu vrijednosti brenda novim,  $C$  troškove na godišnjoj bazi,  $MT$  je tehnički koeficijent kapitalizacije i izraz je broja godina za koji se smatra da je neophodno umnožavati godišnje procjenjivani trošak, kako bi se na kraju odredila vrijednost brenda.

#### **4.2. Tržišni pristup vrijednosti brenda: model poređenja turističkih destinacija**

Tržišni pristup vrednovanja brenda bazira se na principu prodajne cijene (pc) tj. polazi od analize koliko je novca bilo potrebno da bi se steklo pravo komercijalne eksploatacije imena jednog brenda i njegove trenutne tržišne pozicije. Razlikujemo nekoliko modela:

a) Brend kao imovina (udio u akcijama). Cijena akcija nekog preduzeća u određenoj mjeri može biti osnova za procjenu finansijskog izraza vrijednosti marke jer u cijeni akcije su i buduće procjene uspješnosti preduzeća, pa tako i svih brendova koje drži preduzeće.

b) Komparativni metod. Ovaj metod uzima cijenu koja je na tržištu plaćena za neki sličan brend i primjenjuje je na brend koji je predmet evaluacije. Metod odno-



sa ekonomske vrijednosti u odnosu na prihod od prodaje temelji se na pretpostavci da se razlika dvije slične destinacije, koje djeluju u istom, širem geografskom regionu (Mediteran) i imaju turistički proizvod sličnih vrijednosti i komparativnih prednosti (Crna Gora, Hrvatska), jedna sa brendom, a druga bez ili sa nedovoljno izgrađenim, na temelju prihoda od turizma, korigovana korektivnim faktorima (površina, broj domicilnog stanovništva), pripiše vrijednosti destinacijskog brenda:

$$V_{BD} = \left[ \left( \frac{EV^{branded}}{pp^{branded}} \right) - \left( \frac{EV^{unbranded}}{pp^{unbranded}} \right) \right] \times PP^{branded}$$

gdje je:  $EV^{branded}$  ekonomska vrijedost brendirane destinacije, a  $PP^{branded}$  prihod od prodaje brendirane destinacije, i  $unbranded$  – suprotno, nebrendiran ili nedovoljno brendiran turistički proizvod. Pretpostavljajući (Damodaran) nevažnost finansijske strukture koja se smatra jednakom ili desitnacija naznačena brendom, značajno je naglasiti da je prethodna formula u osnovi ekvivalentna sledećoj

$$V_{BD} = \left[ \left( \frac{E}{pp^{branded}} \right) - \left( \frac{E}{pp^{unbranded}} \right) \right] \times PP^{branded}$$

Gdje je ekonomska vrijednost zamijenjena sa vrijednošću vlasništva (E).

c) Pocjena buduće zarade. Poznavanje buduće zarade bila bi najbolja procjena i pokazatelj sadašnje vrijednosti brenda. Oduzimanje očekivanih troškova od očekivane zarade je pristup u kojemu se oduzme očekivani profit od očekivanih prosječnih troškova u cijeloj djelatnosti pri čemu se uzima u obzir snaga marke i njen uticaj na konkurentsko okruženje.

### 4.3 Prihodni pristup vrijednosti brenda: modeli procjene perspektivnog potencijala brenda

Prihodni (prinosni) pristupi vrednovanja brendova podrazumijevaju upotrebu procijenjene vrijednosti budućih prihoda jednog brenda i njeno svođenje na sadašnju vrijednost. Dakle, ovi metodi se baziraju na procjeni potencijala brenda u budućnosti. Razlikujemo nekoliko modela:

- a) Model premijumske cijene. Ovaj model vrijednost brenda računa razliku između cijena brendiranog i generičkog proizvoda. Sadašnja vrijednost brenda se izračunava kao diskontovana vrijednost buduće prodaje. Neto diferencijalni prihod od turističkog brenda odnosi se na neto poslovni prihod kojim se računanje vrijednosti brenda dobija diskontovanjem. On se procjenjuje kao *analitički*, diferencijalni, poslovni, neto prihod koji odgovara budućim destinacijskim aktivnostima, za cijeli procijenjeni korisni vijek, te određivanje vrijednosti temelji na sljedećoj formuli:

$$V_{BD} = \sum_{t=1}^n \frac{Fd_t}{(1 - k_0)^t}$$

gdje je:  $n$  broj godina koji odgovara korisnom vijeku trajanja koji se procjenjuje  $Fd_t$  diferencijalni tok koji odgovara period  $t$ ,  $k_0$  srednje ponderisani trošak kapitalia, destinacije koja posjeduje brend.

Neto diferencijalni prihod od turizma se normalizuje i pristupa se diskontovanju za period korisnog vijeka koji se procjenjuje, takvog normalnog prihoda, a određivanje vrijednosti brenda se u ovom slučaju određuje formulom:

$$V_{BD} = Fd_t \times a_{n-k_0}$$

Gdje je:  $Fd_t$  normal, diferencijalni tok,  $a_{n-k_0}$  faktor diskontovanja u odnosu na korisni vijek destinacijskog brenda (moguće uzeti period do 40 godina).

- a) Model rojaliteta. Ovaj model se najčešće koristi u praksi, a mjeri vrijednost brenda izračunavajući rojalitet koji bi jedna kompanija morala da plati vlasniku brenda da bi mogla da vrši eksploataciju imena tog brenda.
- b) Model kombinovane analize. Model je sličan prvom modelu premijumske cijene, a polazna osnova jeste tržišno učešće brenda pri datom nivou cijene. Analizira se grupa potrošača odabrana slučajnim uzorkom i njegovo vrednovanje atributa brenda.
- c) Model promjene finansijskih pokazatelja. Vrednovanje brenda na bazi primjena finansijskih pokazatelja javlja se u tri oblika u zavisnosti od izbora jednog od tri pokazatelja: prinosa na investicije, prinosa na imovinu i EVA (*Economic Value Added*).
- d) Model diskontovanja novčanih tokova. Iz finansijske perspektive mnogo je korisnije diskontovanje prihoda jer je novčani tok otporan na sve računovodstvene manipulacije. Međutim, ni ovaj model nije uspio da otkloni nedostatke prethodnih modela, a to je nemogućnost determinisanja dijela novčanog toka koji je isključivo rezultat upotrebe imena brenda. *Simon, Sullivan i Doyle*<sup>9</sup> ističući značaj modela temeljenih na diskontovanju budućih tokova, dijele mišljenje da brend povećava nivo tokova, preko cijene uvećane za premiju, te da produžava trajanje perioda povećanog rasta tokova za razliku od ostalih uslova.

Polazeći od analize vrijednosti odnosa i *teorije menadžmenta zasnovane na resursima*, vrijednost brenda je funkcija kapaciteta sredstava brenda da generiše nova sredstva povjerenja i znanja za destinaciju. Tako je vrijednost brenda ovim metodom iskazana zbirom *vrijednosti odnosa sa aktuelnim posjetiocima* destinacije (turistima) i *vrijednosti odnosa sa budućim posjetiocima*:  $W_{brend} = W_{ra} + W_{rf}$ , gdje je  $W_{ra}$  vrijednost odnosa sa aktuelnim turistima (onima koji već borave u destinaciji), a  $W_{rf}$  vrijednost budućih odnosa.

- e) Levov model. (Slika 2)

---

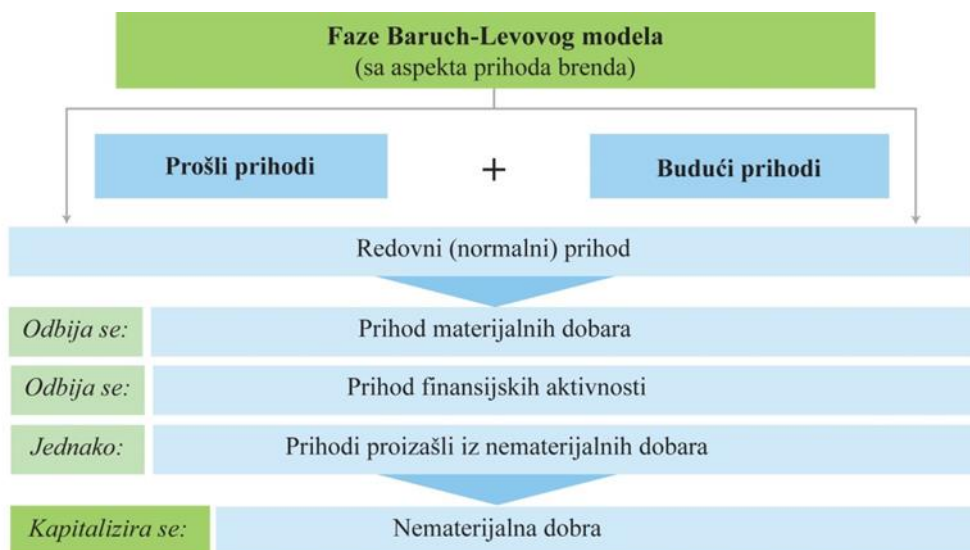
<sup>9</sup> Simon, C., Sullivan, M. (1993) The Measurement and Determinants of Brand Equity: a Financial Approach, *Marketing Science*, broj 12, Winter

Levova metodologija temeljena na konceptu uloge proizvodnje i turističkog privređivanja u ekonomski rezultat uključuje tri klase inputa: (a) materijalna dobra, (b) finansijske aktivnosti i (c) nematerijalna dobra:

$$R = \alpha (T) + \beta (F) \gamma (I)$$

Gdje je  $R$  prihod od turizma u destinaciji (na osnovu broja dolazaka i broj noćenja, kao i potrošnja domaćih i ino turista),  $T$  materijalna dobra,  $F$  finansijske vrijednosti,  $I$  nematerijalna dobara,  $\alpha$ ,  $\beta$ ,  $\gamma$  koeficijenti doprinosa svake klase akti

Slika br. 2. Baruch Levov model vrednovanja Brenda



Levov metod obuhvata sljedeće faze evaluacije vrijednosti (1) *određivanje normalnog prihoda*, (2) *procjena koeficijenata* i Levove formule tako da se koristi 7% evaluacije za materijalna dobra, 4,5% za finansijske aktivnosti, (3) *oduzimanje prihoda materijalnih dobara*, (4) *pristupanje procjeni prihoda* koji se pripisuju brendu i odnose se na budući period, (5) *diskontovanje prihoda* iz prethodne faze kojim se dobija vrijednost brenda.

#### 4.4. Formularni pristup vrednovanja: Interbrand metoda

Formularni pristup ima mnogo sličnosti sa nekim prethodno prikazanim modelima, ali ga tretiramo kao zasebnu kategoriju iz razloga što je razvijen i komercijalno upotrijebljen od strane specijalizovanih marketing agencija. Tako se Interbrand-ova metodologija čini i najbolja, jer uzima u obzir cijenu, kvalitet proizvoda, dostupnost, usluge kupcima, poznatost, inovativnost, raspon-asortiman proizvoda u vlasništvu brenda itd, koji se razmatraju prilikom kreiranja multiplikatora budućih zarada i na osnovu toga se procjenjuje finansijska vrijednost brenda.

Interbrand temelji svoj pristup na sagledavanju prihoda koji su nastali *isključivo zbog vlasništva* brenda, i kapitalizaciji prihoda multipliciranjem dosadašnje prihodovnosti kao diskontne tj. "kamatne" stope za budući priliv gotovine. Dva zbirna pokazatelja su prihodovnost brenda i snaga brenda, te se vrijednost brenda određuje se formulom:

$$V_{BD} = F_{brand} \times \mu$$

gdje su  $F_{brand}$  diferencijalni troškovi prihoda koji se mogu pripisati vrijednosti brenda, a  $\mu$  množitelj koji izražava snagu destinacijskog brenda.

Monetarna vrijednost brenda, Interbrand metodom određuje se preko diferencijalnog toka prihoda koji se pripisuju brendu i određivanju snage brenda kao ključnog dijela modela vrednovanja koja se sastoji u individualizaciji pouzdanosti prihoda.

Brand Finance metoda vrednovanja odnosi se na diskontovanje budućih tokova novca, združenog sa vrednovanjem snage brenda, a polazi od: kreiranja finansijskog plana, analize dodate vrijednosti brenda (BVA), određivanja BrandBeta – odnosno analize određivanja ispravne diskontne stope.

## 5. PROCJENA BRENDI DESTINACIJE BAV METODOM

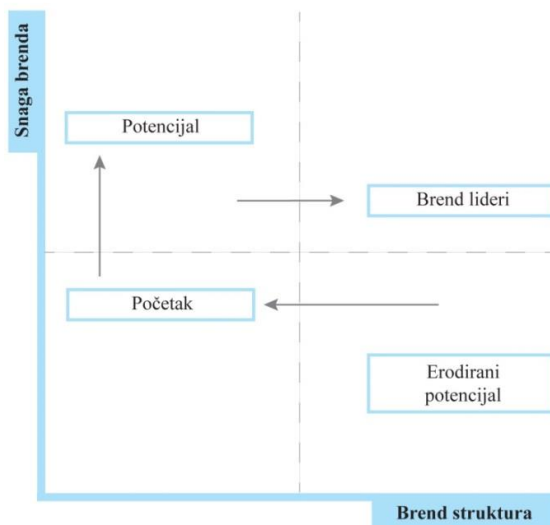
BAV (Brand Asset Valuator™) je metoda agencije *Young & Rubicam* za kreiranje i upravljanje brendom, primjenjiva i u turizmu tj. destinacijskom brend menadžmentu. Istraživanje je pokazalo da se uspješni brendovi razvijaju kroz četiri stadijuma tj. četiri potporna stuba [Vranešević]<sup>10</sup>: (1) diferencijacija je početna tačka razvoja i "rađanja" svakog brenda, a prvo pitanje koje istraživači postavljaju kao mjerilo značaja brenda jeste – *poznaju li ljudi brend*, (2) važnost se odnosi na upotrebu svih aspekata turističkog proizvoda ili korištenje usluge – *je li to turistima važno?*, (3) mišljenje se odnosi na način kako turisti ocjenjuju reputaciju brenda: koliko su obećanja ispunjena, kako turisti doživljavaju destinaciju tj. *koliko im se brend destinacije dopada?*, i (4) znanje se odnosi na iskustva potrošača, doživljaje i asocijativnosti tj. *što znaju o destinaciji?* To je svijest o brendu i razumijevanje onoga što predstavlja.

BAV model kombinuje prva dva stuba (*diferencijaciju* i *važnost*) u zbirni parametar "*snaga marke*" tj. sposobnost brenda destinacije da turističkom proizvodu omoguću ulazak na tržište, rast i vitalnost. Preostala dva stuba (*mišljenje* i *znanje*) se kombinuju u parametar "*struktura brenda*", koja uključuje poznatost brenda i njegovu uspješnost. Brend se analizira uz primjenu dva parametra - snage i strukture brenda, koja predstavljaju koordinate matrice snage (*Slika 3*).

---

<sup>10</sup> Vranešević, T. (2007) Upravljanje markama (Brand Management), Zagreb, Accent

Slika br. 3: Matrica snage brenda [Brand Asset Valuator™]



Vranešević navodi da unoseći sve četiri mjere, BAV-om se kao "dijagnostičnim sredstvom upravlja izgradnjom brenda". Matrica snage pokazuje jake i slabe strane brenda, identifikuje strateški pravac destinacijskog brenda: od slabije građe i slabije snage prema jačoj snazi u kvadrantu gdje se formira potencijal brenda, do idealnog položaja jake građe i jake snage, što su faktori vodećeg brenda.

## 6. MJERENJE ISKUSTVENE VRIJEDNOSTI BRENDATA TURISTIČKE DESTINACIJE WUNDERMAN METODOM

Wunderman je razvijajući istraživanje kao proširenje BAV-a kreirao Wunderman Brand Experience Scorecard koji se zasniva na mjerjenjima koja se prikupljaju samo od korisnika specifičnih brendova, s pretpostavkom da je brend zbir njihovih dosadašnjih iskustava. Primjena skale u destinacijskom menadžmentu odnosi se na ocjenjivanje iskustava sa brendovima na osnovu 12 različitih mjera. Wunderman metoda omogućava, pogled dublji od percepcije i daje uvid u ulogu koju iskustvo igra u procesu izgradnje brenda. Metod nadopunjuje Brand Asset Valuator (BAV) model koji uvodi tri nova elementa: funkciju – pokriva li brend potrebe bolje od ostalih brendova tj. destinacija, postizanje – koliko su povoljne interakcije posjetilaca s brendom tj. da li je brend destinacije "spušten" na mikro nivo kako bi generisane vrijednosti uticale direktno ili indirektno na ponašanje turista, i zajedništvo – u kojoj se mjeri turisti identifikuju s drugim korisnicima istog brenda ili sličnog destinacijskog brenda?

Osim Wunderman metode, i Millward Brown Brand Dynamics svjetska istraživačka metoda, obuhvata 28 zemalja i skalu evaluacije 15.000 brendova koje kvantifikuju poslovanje brenda kroz sljedeći set mjerila: prisutnost, važnost, funkcija, prednost i povezanost.

## 7. PSIHOLOŠKA ANALIZA ODANOSTI BRENDU DESTINACIJE (MODEL KONVERZIJE)

Model konverzije je *psihološka analiza* odanosti brendu [Vranešević, Marušić], a sadrži i mjere pojačavanja lojalnosti i iskorištavanja slabosti konkurencije. 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 brenda.

Model konverzije je instrument za analizu odanosti i lojalnosti potrošača. Identifikuje posjetioce koji su odani svojim destinacijskim brendovima i u koje se često ili vjerovatno ponovo vraćaju, i one za koje je vjerovatno da će ih napustiti zauvijek, i isto tako otkriva klijente konkurencije koji su predisponirani da napuste svoje brendove. Model funkcioniše istražujući individualne potrebe posjetilaca u okviru četiri dimenzije: (1) *zadovoljenja potreba*, (2) *uključenosti u kategoriju brenda*, (3) *privlačnosti alternative*, (4) *jačine podvojenosti* (ambivalencije).

U modelu je naglasak na ponašanje (lojalnost) i osjećaje (odanost), sa četiri nivoa odanosti: (a) usidreni - troše većinu svojih sredstava na pojedini brend, visoka vjerovatnoća kupovine, (b) prosječni - vjerovatnost ponovljene kupovine je manja nego kod "usidrenih", troše manje na pojedini brend, (c) tanki - ponovljena kupovina upitna, možda već sada kupuju druge brendove tj. planiraju odmor u drugim destinacijama, i (d) promjenjivi - vrlo rizično, najmanja vjerovatnoća ponovljene kupovine tj. ponovnog dolaska u destinaciju.

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.

## 8. ZAKLJUČAK - METODOLOŠKA OGRANIČENJA VREDNOVANJA BRENDA U TURIZMU

Najveća kritika metoda baziranih na troškovima se odnosi na činjenici da je brend vrijedniji što se više ulaže u njega, a da se ne uzimaju u obzir efektivni rezultati ulaganja, u terminima stvaranja snage brenda tj. njegove prave vrijednosti, što je evidentno uloga budućih rezultata. Kritika se odnosi i na selekciju stavki koje treba smatrati ulaganjima u metodi prošlog troška, a naročito horizontu vrednovanja metodoloških prikaza kao i elementima troška od kojih se sastoji investicija potrebna da kreira brend slične vrijednosti brendu koji je predmet vrednovanja.

Ukoliko se analiza bazira na trošku zajedno sa metodologijama baziranim na predviđanju budućih rezultata, vrednovanje će imati daleko viši stepen informativnih obuhvata. Kritika troškovnog metoda jeste činjenica da se ona temelji na stavu da je *brend vrijedniji što se više u njega ulaže*, a "da se niti u jednom trenutku uzimaju u obzir efektivni rezultati ulaganja, u terminima stvaranja brenda, dakle njegova prava vrijednost što je evidentno uloga budućih rezultata".

Problemi koji se odnose na primjenu metodologije diskontovanja budućih tokova su (1) rizik da informacije nijesu vjerodostojne te (2) pretpostavka stalnosti

istorijskih odnosa – za procjenu vrijednosti budućih odnosa uvijek se radi osvrta na istorijske podatke: koeficijent privlačenja izračunat je korišćenjem prošlih odnosa kao input podacima. Veliko ograničenje modela leži i u čestim poteškoćama definisanja adekvatnih stopa poređenja i u činjenici da se uvijek radi o tržišnim podacima tj. onima koje se odnose na obavljene transakcije. Kao i kod metoda baziranih na troškovima i kod metodologije diskontovanja budućih tokova *prisutna je subjektivnost* koja se odnosi na predviđanje budućih prodaja u destinaciji, vremenskog roka vrednovanja na kojem se temelji analiza, odabiru uzorka, korišćenju postojećih podataka iz sekundarnih izvora.

Modeli temeljeni na poređenju brendiranih sa nebrendiranim destinacijama, iako najtačniji sa aspekta mjerenja i koncepta menadžmenta destinacije, ipak imaju sljedeće izazove:

1. *zajedničke karakteristike* i sličnosti među dvije destinacije (brendirane i brendirane neadekvatno) nije jednostavno pronaći i to prije svega u terminima proizvodno-uslužnih djelatnosti, što je moguće sličnije destinaciji sa brendom koja je predmet vrednovanja;
2. evaluacija destinacijskog brenda često polazi od *metode cijene sa premijom* jer destinacije elitnog turizma imaju cijenu uvećanu za premiju u odnosu na konkurenciju, međutim postoje slučajevi kada brend određuje vrijednost koja nije nužno u cjenovnom obuhvatu, već u *efikasnosti i troškovnim uštedama* koje se postižu zahvaljujući visokim nivoima prodaje tj. viših tržišnih kvota;
3. *metoda razlika djelilaca* nije primjenjiva ukoliko destinacija posjeduje više od jednog brenda, a vrlo često jeste tako tj. pojedinačni turistički klasteri postaju brendovi pa je i mjerenje potrebno organizovati individualno. U suprotnom metoda razlike djelilaca daje vrijednost koja se odnosi na skup različitih destinacijskih cobrandova u vlasništvu destinacije i takvu zajedničku vrijednost nije moguće pridodati svakom pojedinačnom.

Najkritičniji dio modela rezidualnog prihoda odnosi se na *određivanje stopa*, kako onih za prihod koje se primjenjuju na materijalne i finansijske aktivnosti za određivanje dijela prihoda koji se pripisuju tim dobrima, tako i onih na temelju kojih se diskontuju budućí tokovi prihoda nematerijalnih dobara.

Interbrand metoda, iako relevantna među brojnim metodama mjerenja, ima mnogo metodoloških ograničenja: subjektivizam – utiče na izbor kriterijuma i bodovanje sedam varijabli ali prije svega na funkciju pretvaranja za određivanje djelilaca (npr. 12% koje se odnose na benchmark, problem destinacija koje nijesu brendirane, očekivani destinacijski prihod od materijalnih dobara, koeficijente ponderisanja); korelacija – nekada vrlo jak odnos među 7 varijabli potvrđen je činjenicom da se pojedini indikatori korišćeni za određivanje bodovanja kao što su tržišna kvota, koriste više puta u analizi; ekstenzivnost – nije obuhvaćena metodom koja vrednuje samo jedan brend i nije u stanju adekvatno izmjeriti širenje brenda ili destinacijski brend portfolio, što je naročito ograničenje kod turističke klasterizacije i vrijednosti dva ili više brenda u okviru destinacije (na primjer mjerenje diversifi-

kovane grupe tzv. italijanskih brendova - *Toscana, Italia, Michelangelo*); i transparentnost – koja se ogleda u ekskluzivnom korišćenju javnih informacija. Interbrandove klasifikacije su usmjerene samo na javno dostupne podatke, često istorijske i ne toliko korisne da budu predmet istraživanja brend vrijednosti.

Svaki model tržišne vrijednosti i tip metodologije ima ograničenja, a prije otpočinjanja procesa precizne individualizacije i vrednovanja brenda, svi se baziraju na dvije dimenzije: (1) fokusu analize – (a) *nefinansijski opšti* (Aaker, Keller) i *specifični* (Brand Asset Valuator, Y&R model, Interbrand), zasnovan na potrošaču, turisti i (b) *finansijski*, zasnovan na finansijskom aspektu, i (2) periodičnosti mjerenja – (a) *una tantum*, samo u slučaju neuobičajenih događaja, i (b) *ritualna*, permanentno destinacijsko posmatranje uspješnosti brenda u terminima sezone i van sezone.

Metodološka ograničenja vrednovanja brenda u turizmu moguće je ublažiti, a vrednovanje učiniti objektivnim, integracijom šest kriterijuma: (a) *jedinstvenost* – kako interna, međusektorska, tako i generalna, regionalna i međudestinacijska kako bi bila prihvaćena i jedinstvena za sve (b) *kontinuitet* – u praćenju odnosa između investiranja u brend i vrijednosti brenda i postojanju instrumenta podrške i odlučivanja, (c) *integracija* – među analizama mjerenja vrijednosti brenda temeljene na važnosti turiste i finansijskih analiza koje se odnose na određivanje vrijednosti brenda kao i integracija sa izvještajima različitih destinacijskih funkcija na način da se izbjegne dupliranje metodologije, ali i da postojeća koristi sektoru turizma, (d) *teorijska kohezija* – strategijske odluke se moraju temeljiti na teorijskim osnovama, (e) *saglasnost sa procedurama* – i dopuna sa važećim zakonskim odredbama, i (f) *modularnost* – pojedine faze procesa vrednovanja treba da budu korišćenje samostalno, te da raznolikost i pouzdanost brenda uvijek zadrže pozicije.

## LITERATURA

- Aaker, D (1992) *The Value of Brand Equity*, Journal of Business Strategy, Vol 13
- Aaker, D. (1994), *Managing Brand Equity*, New York: The Free Press.
- Aaker, D. A. (1991), *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, New York, The Free Press.
- Brierley, S. (2006), *The Advertising Handbook*, London, New York, Routledge Taylor & Francis Group.
- Hilton, T., Hughes, T., McDowell, R., (2007), Does the Marketing Curriculum Reflect the Importance of Services Marketing for Practitioners, *The Marketing Review Journal*.
- Kapferer, J., N. (2001), *Reinventing the Brand: Can Top Brands Survive the New Market Realities?*, London, Kogan Page.
- Keller, K. L. (2003), *Strategic Brand Management – Building, Measuring and Managing Brand Equity*, New York, PH.
- Kotler Ph, Keller, K. L., (2006), *Marketing Management*, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.



McLunah, M. (2002), *Gli strumenti del comunicare – Mas media e società moderna*, Nuove edizioni tascabili.

Poon, A. (1993), *Tourism, technology and competitive strategies*. Oxford: CABI.

Porter, M. E. (1998), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, Free Press.

Predovic, D. (2007), *Vrijednost marke*, Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta, Zagreb, Mate.

Ritchie, J. R. B. & Crouch, G. I. (2003), *The competitive destination: a sustainable tourism perspective*, Wallingford, UK: CABI Publishing.

Sartain, L. & Schumann, M. (2006), *Brand from the inside*, Jossey-Bass.

Schiffman, G. L & Kanuk, L. L. (2000), *Consumer Behavior*, New York, Prentice-Hall.

Thompson, A. A. Jr., Strickland, A. J., & Gamble, E. J. (2008), *Strateški menadžment - U potrazi za konkurentskom prednošću, Teorija i slučajevi iz prakse*, Zagreb, Mate.

Tyler, S., Douglas, F. A. & Klein, R. (2004), *Promotion & Marketing for Broadcasting, Cable and the Web*, Butterworth-Heinemann.

Vargo, S. L. Lush, R. F. (2004), *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*, The Journal of Marketing 68 i (2007) *The Service Dominant Logic of Marketing Dialog, Debate and Direction*, M.E. Sharpe, Armonk, New York.

Vranešević, T. (2007), *Upravljanje markama (Brand Management)*, Zagreb, Accent  
Wilson, A., (1978) *Marketing of Professional Services*, McGraw-Hill, London.