UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN POSLEDIPLOMSKIH STUDIJA
STUDIJSKI PROGRAM: MARKETING I TRGOVINA



MASTER RAD

BRENDIRANJE GRADOVA NA PRIMERU NJUJORKA

Mentor: dr Radmila Živković

Student: Milica Ožegović

Broj indeksa: 415547/2010

Beograd, 2014.

SADRŽAJ

UVOD 1
1 METODOLOGIJA DRUŠTVENOG ISTRAŽIVANJA 3
1.1 Predmet i polazište istraživanja 3
1.2 Ciljevi istraživanja 3
1.3 Hipoteze istraživanja 4
1.4 Metode istraživanja 5
1.5 Struktura rada 5
2 POJAM I ANALIZA BRENDA 7
2.1 Poreklo brenda 8
2.2 Definisanje brenda 10
2.3 Elementi brenda 12
2.4 Emocionalno brendiranje 15
2.4.1 Lojalnost potrošača brendu 16
2.4.2 Benefiti od lojalnosti brendu 20
3 PROCES IZGRADNJE BRENDA 24
3.1 Planiranje brenda 26
3.2 Analiza brenda 28
3.3 Strategija brenda 29
3.4 Izgradnja brenda 31
3.5 Revizija brenda 32
3.6 Portfolio brenda 33
4 BREND U FUNKCIJI MARKETINGA I PRODAJE 34
4.1 Pojam marketinga 34
4.2 Marketing miks 36
4.3 Marketing istraživanje 38
4.4 Prodaja i upravljanje prodajom 40
4.5 Brendovi u trgovini 42
4.6 Korelacija marketinga i prodaje sa brendom 43

5 FINANSIJSKI ASPEKTI BRENDA 46
5.1 Vrednost i vrednovanje brenda 46
5.2 Značaj merenja vrednosti brenda 47
5.3 Finansijska vrednost brenda 48
5.4 Međunarodni računovodstveni standard 38 50
6 BRENDIRANJE GRADOVA 52
6.1 Brend identitet i brend imidž 54
6.2 Aspekti brenda grada 57
6.3 Proces brendiranja gradova 59
6.3.1 Sadržaj i značaj marketinškog planiranja 65
6.3.2 Ocena dosadašnjeg razvoja brenda grada 65
6.3.3 Brending strategija i strategija tržišnog komuniciranja i pozicioniranja grada 66
6.3.4 Alokacija finansijskih sredstava i ljudskih resursa za postizanje ciljeva 66
6.3.5 Monitoring sprovođenja marketing strategije 67
6.3.6 Akcioni plan 68
7 STUDIJA SLUČAJA – Njujork (New York) 69
7.1 Kratka istorija 69
7.2 Atrakcije 70
7.2.1 Central Park 72
7.2.2 Tajms Skver 73
7.2.3 Kip slobode 74
7.3 Demografija 74
7.4 Infrastruktura 76
7.5 Brendiranje grada - Slogan i logo 78
7.6 Ekonomija i turizam 80
7.7 Stanovništvo i brend grada 84
7.8 Ocena uspeha brenda 85
ZAKLJUČAK 88
LITERATURA 91

UVOD

„O njemu se mnogo priča, ipak ga samo nekolicina razume. Manji broj zna kako njime da upravlja, ali ga svi žele: brending, nesumnjivo najmoćnije poslovno oruđe današnjice.“ [1] *(Marty Neumeier, 2003)*

Poznato i opšteprihvaćeno, u najmanju ruku i najjednostavnije definisano, je da brend predstavlja termin kojim se proizvod jednog proizvođača obeležava kako bi se razlikovao od proizvoda drugih proizvođača. Da se nalazimo u, na primer, 50-im godinama prošlog veka, ovakvo tumačenje bi možda imalo smisla. Imidž brenda je predstavljao i održavao proizvod, odnosno granicu kvaliteta i cene. U današnje vreme se, međutim, ovakvo banalizovano poimanje brenda čini potpuno neadekvatno. Iza brendova nisu više skriveni samo proizvodi i kompanije, već i različite emocije ljudi. Proizvodi odavno ne ispunjavaju samo svoju funkcionalnu vrednost, oni mnogo govore o kompanijama koje ih stvaraju i ljudima koji ih koriste; o njihovom načinu života, kulturnim karakteristikama, verovanjima i vrednostima.[2] Brendovi danas govore o nama, potrošačima, i našem imidžu.

Savremeno poslovanje ukazuje da se višegodišnje teorijske pretpostavke i saznanja o značenju i značaju brendiranja u praksi pokazuju izuzetno efikasnim, odnosno da je brendiranje postalo preduslov i jedan od najboljih načina za uspešan plasman proizvoda ili usluga na tržištu. Razlog tome su oštra konkurencija, turbulentno tržište i sami potrošači, koji od velikog broja istorodnih proizvoda treba da se animiraju da odaberu i kupe određeni brend, ponove kupovinu i naposletku postanu lojalni potrošači. U današnjim uslovima, na globalnom nivou, kvalitet i cena proizvoda i usluga, iako bitni, više nisu glavni parametri pri kupovini. Potrošač se danas identifikuje sa imidžom proizvoda i emotivno povezuje sa njim, tako da je vrlo važno postalo ono šta o proizvodu misli i oseća prosečan potrošač. Kompanije se na razne načine i kroz različite marketinške alate takmiče za njihovu naklonost i lojalnost, jer su šanse za uspeh na tržištu predodređene upravo izgradnjom partnerske komunikacije sa potrošačima, više nego smanjenjem troškova proizvodnje i povećanjem profita kroz druge aktivnosti. Uspešan brend pruža jasnu poruku, motiviše i emocionalno se povezuje sa potrošačem, razvija ponudu dodatne vrednosti i kreira imidž. Na ove promene u marketingu su svakako su uticali mediji i njihov obim, jer se savremeni potrošač suočava sa preko tri hiljade poruka dnevno, svesno ili nesvesno, bilo preko radio i TV reklama, štampanih medija, bilborda i ostalih oglasa, te se brendiranje nekog proizvoda ili usluge kao i upravljanje brendom mora obavljati pažljivo uz akcenat na potrošača – ciljnu grupu, njihove percepcije, navike, mogućnosti i najvažnije, emocije.

[1] *Nojmajer M., (2006), Rascep brenda, Computer Book, Beograd,str.2*
[2] *Filipović V., (2008), Brend Menadžment – skripta, Fakultet organizacionaih nauka, Beograd, str.4*

Samo tržište doprinelo je stvaranju potrošača sa velikom mogućnošću velikog individualnog izbora, zato se marketing okrenuo brendiranju kao moćnom oružju konkurentske borbe. Važno je
napomenuti da se proces brendinga ne događa na tržištu proizvoda i usluga, već isključivo u svesti potrošača. Okrenuta ka potrošaču, uloga brenda da olakša donošenje odluke u društvu bogato informacijama, veoma je značajna, iz razloga što ljudi vrednuju osećanja više od informacija. Samim tim ostvaruje se sama bit za kompanije – zauzimanje liderske pozicije na tržištu.

Prema mnogim savremenim teoretičarima, suština marketinga se svodi upravo na brendiranje, koje nezaustavljivo zahvata svaki aspekt života. Više se ne radi samo o brendiranju nekog proizvoda, usluge ili organizacije. Prepoznate su i prisutne potrebe za brendiranjem apsolutno svega: ličnosti, događaja, zanimanja, objekata, gradova, nacija... U odnosu na gradove, koji su u fokusu ovog rada, pomenuta konkurencija i takmičenje uslovilo je potragu za novim, fleksibilnijim načinom upravljanja. U tom smislu, značajan vid strateškog pristupa razvoju grada je brendiranje, koje je uslovljeno činjenicom da se konkurencija između gradova sve više odvija na terenu nematerijalnih dimenzija, iako materijalni predstavljaju uslov za kvalitetan život u gradu.

Cilj stvaranja brenda grada je povećanje celokupne atraktivnosti mesta. Atraktivnost, u ovom smislu, za sobom povlači brojne dodatne komponente, jer ona utiče na brojne faktore: zadovoljstvo lokalnog stanovništva i veće privredne koristi u smislu privlačenja investitora i većeg broja posetilaca. S obzirom na cilj celog procesa, u borbi za što boljim pozicioniranjem mesta, učestvuju eksperti raznih struka: ekonomisti, turizmolozi, arhitekte, marketing menadžeri i drugi; a s obzirom na obim, s druge strane, učestvuje veliki broj partnera: lokalno stanovništvo, vladine i nevladine institucije, neprofitne organizacije, lobi grupe, pa i sama vlada.

Proces brendiranja gradova je kompleksan, izazovan i dugotrajan. Dugotrajnost je prisutna ponajviše radi potrebe menjanja same slike grada, odnosno izgradnje željenog imidža, izgradnje infrastrukturnih projekata, kreiranje prepoznatljivih osobina i oblika i postepene implementacije strategije. Izazov je osmišljavanje i kreiranje dodatne vrednost za gradove. Kada grad uspe da stvori pozitivne asocijacije u svesti ciljne grupe, onda možemo da kažemo da se stvorio brend i da postoji velika verovatnoća da će posetilac ili investitor izabrati baš taj grad. Grad postaje uspešan brend u onom trenutku kada posetilac/investitor/stanovnik oseti da ta jedinstvena dodata vrednost, odnosno korist, u potpunosti odgovaraju njegovim potrebama.

1 METODOLOGIJA DRUŠTVENOG ISTRAŽIVANJA

1.1 Predmet i polazište istraživanja

U radu se polazi od mesta, uloge i značaja procesa brendiranja kao odlučujućeg faktora pri kreiranju vrednosti i pozicioniranju određenog grada na tržištu.

Predmet istraživanja je analiza brenda u kontekstu stepena korisnosti za pozicioniranje nekog mesta u svesti turista i investitora, kao i u pogledu važnosti za poslovanje i ostvarivanje marketinških ciljeva u današnjim tržišnim uslovima uopšte. Pošto brend predstavlja spoj fizičkih, racionalnih i emocionalnih elemenata, koji nastaju kao rezultat određenih iskustava koje ciljne grupe imaju sa mestom, onda brend predstavlja i izvesnu dodatnu vrednost koja može biti izazov, ali i šansa za uspešno poslovanje i pozicioniranje u globalnom konkurentskom okruženju.

Brendiranje je u savremenom poslovanju postalo jedan od najboljih načina za uspešan plasman proizvoda ili usluga na tržištu. Razlog tome je oštra konkurencija, turbulentno tržište i sami potrošači, koji od velikog broja istorodnih proizvoda treba da se animiraju da odaberu i kupe određeni brend, i naposletku postanu lojalni potrošači. Pravilno pozicioniranje proizvoda, održavanje pozicije i praćenje performansi predstavljaju imperativ za uspešan brend menadžment.

Značaj istraživanja ove teme ogleda se u bližem shvatanju potreba brendiranja u današnjim uslovima poslovanja, odnosno potreba brendiranja gradova u uslovima borbe za turistima i investitorima. Potrebno je shvatiti da su globalizacija, hiperkonkurencija, društvo bogato informacijama sa malo slobodnog vremena, samo neki od okidača zaslužni za brendiranje kao preduslov za uspeh na tržištu.

1.2 Ciljevi istraživanja

Brend svakako predstavlja izuzetno koristan marketinški alat. Na njega se ne gleda više kao na običan znak ili marku, jer je tokom godina njegova uloga u kreiranju dodatne vrednosti napravila bitnu razliku u odnosu na proizvod sam po sebi: Proizvod postoji na tržištu, a brend u svesti potrošača. Jedna od njegovih funkcija je svakako oznaka određenog proizvoda, ali je njegovo stvarno značenje zapravo sistem vrednosti i identifikacija kako proizvoda, tako i same kompanije.

Cilj ovog rada je definisati pojam brenda i metodološki objasniti proces brendiranja, aktere u tom procesu; da istakne njegovu ulogu i značaj u savremenom marketingu i prodaji, kao i

da ukaže na njegov uticaj na ekonomske performanse, jer posedovanje brenda može tokom vremena stvoriti znatnu vrednost i tržišnu prednost kompanijama čije su vlasništvo. Ta vrednost se stvara neopipljivim karakteristikama samog brenda, koje upućuju na samu bit proizvoda, usluge ili kompanije, koje privlače i zadržavaju kupce i tako stvaraju veći prihod od onog koji bi kompanija ostvarila od nebrendiranog proizvoda. Takođe se ukazuje na važnost emocionalnog faktora u brendiranju, odnosno na povezivanje potrošača sa brendom.

1.3 Hipoteze istraživanja

- Generalna hipoteza:
  - Brendiranje je jedna od ključnih alatki za dobijanje prepoznatljivog vizuelnog identiteta i željenog pozitivnog imidža grada, kojom se ostvaruju značajni ekonomski efekti kroz privlačenje velikog broja investitora i posetilaca.
- Posebne hipoteze:
  - Brend na kojem se bazira izgradnja odnosa uzajamnog poverenja i međuzavisnosti između potrošača i kompanije, donosi značajne koristi za oba učesnika ovih odnosa.
  - Moć brenda počiva u onome što potrošači vremenom vide, čuju, saznaju, misle i osećaju o brendu, odnosno u njihovoj svesti i iskustvima sa brendom.
  - Vrednost brenda predstavlja važnu neopipljivu aktivu koja ima psihološku i finansijsku vrednost za kompaniju.
  - Brendovi diferenciraju, prenose prednost i vrednost koju proizvod, usluga ili grad mogu da obezbede i predstavljaju mogućnost za sticanje trajne konkurentske prednosti.
  - Zadatak lokalnih vlasti je da kroz proces brendiranja upravlja vezom koja postoji između lokalnog stanovništva i brenda, da kreira pozitivan i prepoznatljiv imidž na tržištu, kako bi bio postignut visok stepen lojalnosti turista.

1.4 Metode istraživanja

Naučno-istraživački karakter ovog rada počiva na analizi relevantne naučne literature i savremenih izvora, korišćenjem sledećih metoda istraživanja: metod analize, sinteze, indukcije, dedukcije i generalizacije.

Korišćeno je i grafičko i tabelarno modeliranje za bliže objašnjenje i razumevanje predmetne oblasti.

1.5 Struktura rada

Predmet istraživanja analiziran je po sledećim delovima i glavama:

- U prvom delu *METODOLOGIJA NAUČNOG ISTRAŽIVANJA* izneti su predmet i polazište istraživanja, ukazan je njegov značaj i ustanovljen je cilj istraživanja. Postavljena je generalna hipoteza, posebne hipoteze, date su metode istraživanja i opis strukture rada.

- U drugom delu *POJAM I ANALIZA BRENDA* su analizirani i definisani poreklo i pojam brenda. Navedene su različite definicije, osobine i osnovni elementi brenda koji doprinose izgradnji brenda, kao i značaj samog koncepta u ekonomskom i socijalnom smislu. Prikazani su efekti i koristi koji lojalni potrošač donosi brendu i obrnuto, kao i faze kroz koje prolaze potrošači da bi postali lojalni brendu.

- U trećem delu *PROCES IZGRADNJE BRENDA* detaljno je prikazan proces izgradnje brenda usmerenog ka dugoročnoj perspektivi stvaranja i održavanja brenda. Model izgradnje se, prema Kotleru (*Philip Kotler*), sastoji iz pet faza: planiranje, analiza, strategija, izgradnja i revizija brenda.

- U četvrtom delu *BREND U FUNKCIJI MARKETINGA I PRODAJE* date su definicije pojmova marketinga i prodaje, i ukazan je značaj marketing istraživanja u savremenim tržišnim uslovima. U ovom delu se posebno insistira na međusobnoj povezanosti marketinga i prodaje, njihovim karakteristikama, sličnostima i razlikama, kao i njihove veze sa brendom.

- U petom delu *FINANSIJSKI ASPEKTI BRENDA* ukazana je razlika između vrednosti i vrednovanja brenda, kao i značaj merenja vrednosti. Posebna pažnja posvećena je finansijskom vrednovanju brenda, gde su prikazani napoznatiji modeli

merenja konsultantskih kuća *Interbrand*, *Brand Finance* i *BrandZ*. Dat je i prikaz deset najvrednijih globalnih brendova sadašnjice.

- U šestom delu *BRENDIRANJE GRADOVA* su analizirani i definisani pojmovi brend identiteta i brend imidža, prikazani su aspekti od kojih se polazi pri ocenivanju i rangiranju gradova na svetskom nivou; prikazan je proces brendiranja usmerenog ka dugoročnoj perspektivi stvaranja i održavanja brenda grada. Predloženi su okvirni modeli uvođenja brendinga u gradove. Prvi se sastoji iz četiri faze: priprema za izgradnju brenda, izgradnja brenda, definisanje ključnih strategija i implementacija; dok su u drugom, prema primeru „Marketing strategije turizma Vojvodine“, opisani potrebni koraci u procesu strategije brendiranja mesta.

- U sedmom delu *STUDIJA SLUČAJA – Njujork* prikazani su i analizirani ključni parametri potrebni za brendiranje nekog grada na primeru Njujorka: istorija grada, atrakcije, demografija, infrastruktura, ekonomija i turizam, uticaj stanovništva na brend grada, slogan i logo, i, na kraju je izvedena konačna ocena uspeha brenda.

- U osmom delu *ZAKLJUČAK* nalaze se zaključna razmišljanja vezana za postavljene hipoteze naučnog istraživanja.

- U devetom delu *LITERATURA* je spisak literature i referentnih dokumenata korišćenih u izradi ovog rada.

2 POJAM I ANALIZA BRENDA

Brendovi danas imaju veliki značaj i predstavljaju deo kapitala kompanije. U literaturi sve se češće zastupa teza da su šanse za uspeh na tržištu predodređene izgradnjom partnerske komunikacije sa potrošačima, više nego smanjenjem troškova proizvodnje i povećanjem profita kroz druge aktivnosti. Brendiranjem se zapravo dodaje posebna vrednost proizvodu, odnosno usluzi ili kompaniji, koja povećava zadovoljstvo potrošača, tako da brend ne predstavlja samo predmet prodaje, već ono što kompanija radi i šta zapravo jeste. U današnjim uslovima, brend predstavlja kompletnu priču o jednom proizvodu, odnosno organizaciji, funkcionalno i emocionalno zaokruženu celinu.[3]

Mnoge kompanije, danas više nego ikad, posmatraju brend kao najvredniji element kapitala. Primera radi, određeni proizvodi identičnih karakteristika mogu se prodati pod nazivima i brendovima koji će upućivati na različit kvalitet. Ti brendovi će podstaknuti bogate kupce da se na taj način diferenciraju u odnosu na one siromašnije. Iako u ovom slučaju nije ispravno prepoznata celovita uloga brenda za potrošača, ipak se upućuje na uticaj brenda na osnovne ekonomske zakonitosti ponude i potražnje.[4] Proizvod koji ima „neopipljive" vrednosti znatno utiče na vrednost kompanije i ta se vrednost stalno povećava. Tako su kasnih 80-ih godina XX veka „neopipljivi" elementi činili u proseku 40% vrednosti kompanije, dok je danas taj postotak uvećan na čak 70%.

Cilj poslovanja svakako predstavlja konstantnu efikasnost kompanije i povećanje profita, čija se suština više ne ogleda samo u smanjenju troškova, broja zaposlenih ili u usvajanju koncepta totalnog upravljanja kvalitetom, već i u shvatanju da je brend takođe entitet koji tome značajno doprinosi. Ukoliko se brend adekvatno pozicionira, zadržaće se stari i privući novi kupci, što direktno uslovljava povećanje profita. Na taj način, brend predstavlja vrlo važan izvor konkurentnosti. Dakle, jedna od važnijih koristi lojalnosti u odnosu na kompaniju jeste naravno povećanje profita i manja osetljivost potrošača na cenovnu politiku kompanije i njenog brenda, što je dokazalo više nedavnih istraživanja u kojima su lojalni kupci bili manje osetljivi na poskupljenja omiljenog brenda, ali prema mnogim autorima, kao i u praksi, postoji nekoliko sekundarnih prednosti lojalnosti kupaca, koji prevazilaze očigledne statistike: jedna od njih je zagovaranje brenda" – nastaje kada potrošač postane brend ambasador. To su oni potrošači koji su toliko zaljubljeni u određeni brend da će ga na sve moguće načine promovisati, razumljivo ne tražeći nikakvu naknadu.

Pored doprinosa u privrednim okvirima, brend značajno doprinosi i na socijalnom planu. Lojalnost kupaca dovodi do toga da kompanije koje su stekle njihovo poverenje zarađuju, opstaju, pa i povećavaju zaposlenost, što je u današnjim okolnostima sigurno jedan od

[3] *Cicvarić S., (2006), Brend – kreiranje, pozicioniranje i održavanje, Zadužbina Andrejević, Beograd, str. 71*
[4] *Vranešević T., (2007), Upravljanje markama, Accent, Zagreb, str. 17*

najznačajnijih društvenih doprinosa. Ovaj doprinos ogleda se i kroz uspostavljanje dugoročnih odnosa sa ljudima unutar kompanije, izgradnju zdravog okruženja u kojem će svakom pojedincu biti omogućeno da se lično i profesionalno ostvari. Na emotivnom nivou, globalni brendovi su uspeli na neki način da povežu ljude, njihova mišljenja i da kreiraju slične poglede na svet.

Brend na kojem se bazira izgradnja odnosa uzajamnog poverenja i međuzavisnosti između potrošača i kompanije, donosi značajne koristi za oba učesnika ovih odnosa. Uloge brenda su složene i važne. Za vlasnika, brend je obećanje pružanja kupcu jedinstvenog, boljeg, drugačijeg proizvoda u poređenju sa konkurentskim proizvodima. Za potrošača predstavlja ispunjavanje obećanja, a tokom vremena i smanjenje rizika. Za oba, brend je garancija da će svi imati korist.[5]

Višedimenzionalnost brendiranja i složen koncept i proces upućuju da se mora voditi računa o različitim pojavnim oblicima samih brendova. U tom smislu, brend se pojavljuje kao brend određenog proizvoda, korporativnog brenda, ali i sve češće privatne , odnosno trgovačke marke, kao i nezaobilazno posmatranje imidža porekla zemlje porekla, s tim da zemlja sama po sebi, kao i neki njen deo (regija ili grad) može biti brend, i to posebno sa aspekta turizma, ali i u drugim situacijama.[6]

2.1 Poreklo brenda

Istraživanje pitanja nastanka pojma brenda i procesa brendiranja dovodi do brojnih teorija, pretpostavki i nesuglasica autora koji se bave ovom temom. Mnogi od njih navode različite primere pokušavajući da se brendiranje shvati kao proces koji je postojao i koristio se još od davnina, ali nije bilo jasno definisan kao danas. S tim u vezi navešćemo neke od pretpostavki, uz dalje detaljnije razmatranje i analizu sa savremene tačke gledišta.

Od rane ljudske istorije proizvodi su označavani na određen način. U istorijskim primerima brojni primeri pokazuju da su u antičko doba proizvođači označavali svoje proizvode kao, na primer, ciglu, posuđe, oružje, a i vikinški brodograditelji su označavali brodove i njihove delove koje su proizveli, kako bi se razlikovali od drugih.[7]

Postoje mišljenja da je brendiranje uočljivo u Egiptu u periodu hijeroglifa. Na protumačenim hijeroglifima koji se nalaze na zidovima grobnica i datiraju iz 2000. godine

[5] *Vranešević T., (2007), Upravljanje markama, Accent, Zagreb, str. 19*
[6] *Veljković S., (2010), Brend menadžment u savremenim uslovima, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, str. 16*
[7] *Vranešević T., (2007), Upravljanje markama, Accent, Zagreb, str.10*

pre nove ere, vidi se kako Egipćani žigošu stoku. Na ovaj način oni su obeležavali kome stoka pripada. Međutim, ovo "brendiranje" stoke zapravo predstavlja isključivo materijalno obeležavanje vlasništva, a nikako današnje poimanje brenda. Taj znak je samo jedan mali vizuelni deo onoga što danas smatramo brendom.
Takođe se i u Americi vrelim gvožđem i različitim žigovima označavalo kome je stoka pripadala u slučaju da stoka zaluta ili bude ukradena. Vremenom, neki rančeri su imali bolji uzgoj stoke i više su vodili računa o njoj od drugih, hraneći je kvalitetnijom hranom. To je dovelo do postojanja različitih kvaliteta stoke. Na taj način je učinjen istorijski korak od "*Ovo je moje...*" do "*Ovo je bolje...*" u istorijskoj brend tranziciji. Ovaj koncept je kasnije prihvaćen i u marketingu, gde su brendu dodeljivane različite kvalitativne osobine, ne bi li se lakše došlo do kupaca.[8]

Slično tome, i današnji proizvođači svoju robu markiraju logotipom i svojevrsnim vizuelnim identitetom kako bi se njihova roba razlikovala od tuđe. Upravo ovo „žigosanje" je definicija reči „brandr", prvi put spomenuta u engleskom rečniku *„Oxford English Dictionary"* iz 1552. godine. Zanimljivo je napomenuti da se u istoimenom rečniku reč „marketing" prvi put pojavljuje tek deset godina kasnije.

Da bi se počeci savremenog brendiranja lakše razumeli, važno je pomenuti i kratku hronologiju advertajzinga. Prve reklame su se pojavile u XVII veku u nedeljnim novinama u Engleskoj, reklamirajući knjige i neophodne lekove kojima je naglo porasla potražnja zbog širenja bolesti u Evropi. Tokom XIX veka, kako je jačala ekonomija sa industrijskom revolucijom, tako je rasla i potreba za reklamiranjem. U većini slučajeva, reklamne kampanje su na kraju XIX i početkom XX veka, koristile niz strogih, pseudonaučnih formula: konkurencija se nikad nije pominjala, za reklame su se koristile samo deklaracije proizvoda i naslovi su morali biti ispisani velikim slovima na mnogo belog prostora. Međutim, ovo je još uvek bilo daleko od brendinga, jer se brendiranje zasniva na emociji vezanoj za neki proizvod, a ne njegovu materijalnu i upotrebnu vrednost.[9]

Posle Drugog svetskog rata, kada je ekonomska moć prosečnog građanina porasla i masovna proizvodnja uzela maha, razvila se svest da brend nije samo maskota ili slika odštampana na etiketi proizvoda, kao i da bi kompanija u celini mogla dobiti prepoznatljiv imidž. Potraga za pravim značenjem brenda posebno je odvraćala agencije od individualnih proizvoda i njihovih atributa, i okretala ih ka psihološko - antropološkom istraživanju toga, šta tačno brendovi predstavljaju u kulturi i ljudskim životima. Ovo se pokazalo da je od osnovnog značaja, s obzirom na to da korporacije možda i proizvode robu, ali ono što potrošači kupuju je brend. Novi zadaci postaju komunikacija između proizvođača i potrošača, novi prostori za oglašavanje i načini pridobijanja pažnje.

[8] *Filipović V., (2008), Brend Menadžment – skripta, Fakultet organizacionaih nauka, Beograd, str.6*
[9] *Dostupno na www.brendocratia.com/teorija, od subote, 4. Juna 2011.godine*

Konkurentno brendiranje postalo je imperativ industrijske ere – u kontekstu fabrikovane identičnosti, zajedno sa proizvodnjom, morala je da se proizvede i na imidžu zasnovana razlika.[10] Odlučujući momenat dogodio se 1988. godine kada je Filip Moris (*Philip Morris*) kupio Kraft za šest puta veću vrednost nego što je kompanija vredila na papiru. Razlika u ceni je pokrila trošak za kupovinu samog brenda „Kraft". Ovo je bila spektakularna novina u svetu propagande, koji je sada mogao tvrditi da je reklamna kampanja mnogo više od obične prodajne strategije: to je investicija u čvrst i snažan koncept.

Tokom poslednje dve decenije brend predstavlja oružje kojim se bude emocije kod kupaca. Kupac je počeo da se identifikuje sa proizvodom koji kupuje. Ovo je poslednja faza istorijske tranzicije brenda, korak u kojem umesto prodavca koji govori "*Ovo je bolje...*", kupac sam govori "*Ovo sam ja*".

2.2 Definisanje brenda

Priznati stručnjaci se decenijama unazad bave definisanjem pojma brenda, tako da će biti navedene definicije istaktnutih eksperata i organizacija.

- Brend je ime, pojam, dizajn, simbol ili neka druga karakteristika koja identifikuje dobro ili uslugu prodavca i razlikuje ga od drugih prodavaca. (*Američko udruženje za marketing*)[11]

Ova opšte poznata definicija je, međutim, usmerena samo na „opipljiva" svojstva brenda. Tokom vremena spoznavala se važnost „neopipljivih" vrednosti brenda, pa je to na razne načine iskazivano u različitim definicijama, kao što su:

- Brend prestavlja jasnoću, uverenje, stabilnost, status, pripadnost – sve što omogućuje ljudskom biću da se definiše. (*Wally Olins 2003.*)[12]

- Brend predstavlja garanciju kvaliteta, porekla i performansi i samim tim povećava percipiranu vrednost kupcu i smanjuje rizik i složenost koji su sastavni deo odluke o kupovini. (*Tom Blackett, 2004.*)

[10] *Klajn N., (2003), Ne logo, Samizdat, Beograd, str.30*
[11] *Prema Američkom udruženju za marketing – AMA, dostupno na www.marketingpower.com, od srede 8. juna 2011. god.*
[12] *Olins W., (2003), On Brand, Thames&Hudson, London, pg.39*

- Brend je skraćenica za atribute, prednosti, verovanja i vrednosti koje diferenciraju, smanjuju složenost i pojednostavljuju proces donošenja odluka. (*Philip Kotler, 2007.*)
- Brend je sveukupnost opažanja – sve što vidite, čujete, pročitate, znate, osećate, mislite – o proizvodu, usluzi ili kompaniji. (*Philip Kotler ,2007.*)

- Brend je skup fizičkih atributa proizvoda ili usluge zajedno sa verovanjima i očekivanjima koji ga okružuju – on je jedinstvena kombinacija kojom ime ili logo prozvoda ili usluga utiču na svest potrošača. (*Chartered Institute of marketing, 2011.*)[13]

Mnogi autori naglašavaju odnos potrošača i proizvoda/usluge, koji nije važan samo za kompanije, nego posebno za potrošača, jer brend predstavlja ono što potrošač jeste i ono u šta veruje. Na osnovu navedenih definicija, izdvajaju se sledeći zajednički elementi gde brend:

- ✓ predstavlja skup različitih elemenata
- ✓ identifikuje i diferencira različite subjekte
- ✓ stvara jedinstven i složen odnos sa potrošačima

U odnosu na sam proizvod po sebi, razlika je u tome što je proizvod nešto što postoji na tržištu, dok je brend nešto što postoji u svesti potrošača. Iz tog razloga je moderan koncept brend menadžmenta orijentisan na istarživanje stavova i ponašanja potrošača, planiranje komunikacije i evaluacijupostignutih rezultata. Suština brenda treba da bude posmatrana iz perspektive dugoročnog pozicioniranja brenda. Ona se reflektuje i kroz kvalitet proizvoda, kroz njegovu evoluciju, kroz to kako se proizvoda oglašava, kakvu komunikaciju ostvaruje, kakvu vrstu brige i pažnje dobijaju kupci... Ona je jedinstveni zajednički imenitelj koji povezuje svaki kontakt koji brend ostvaruje sa potrošačem.

[13] *Prema Chartered Institute of marketing, dostupno na www.cim.co.uk/home, od srede 8. juna 2011. god.*

2.3 Elementi brenda

U uslovima hiperkonkurencije, tržišta preplavljenog identičnim proizvodima, najvažnije je biti drugačiji. Brendiranje predstavlja proces kreiranja i menjanja svih elemenata brenda, vidljivih (osnovnih) i nevidljih (antropomorfnih), kojima se kompanije, proizvodi i usluge (kao i osobe, mesta i ideje) u svesti kupaca diferenciraju od konkurentskih.

Prema navedenoj definiciji, brend elementi su: [14]

- *Ime*
- *Logo*
- *Dizajn*
- *Ličnost*
- *Glas*
- *Poruka*

Mnogi stručnjaci smatraju da je *ime* najznačajniji element brenda, onaj deo koji se može izgovoriti. Može se sastojati od reči, slova i brojeva. Ujedno predstavlja prvi element brenda koji se vezuje za proizvod, element koji se pamti i na osnovu koga će se tražiti. Ime treba da se izabere sistematskim procesom i treba da bude lako za pamćenje, a bazirano na željenim asocijacijama na brend, i mora da bude pravno zaštićeno. Odabir imena brenda je važan jer se na njegovoj bazi kasnije razvija logo, pakovanje, promotivne kampanje i drugo.

Logo predstavlja određeni oblik slova i znak, odnosno simbol koji označava brend. Logo predstavlja važan element vizuelnog identiteta, gde je važan izbor pravih boja ali i dobar izgled u crno beloj verziji. On treba da bude autentičan, jednostavan, prepoznatljiv i da privlači pažnju i ostavlja utisak. Danas je vrlo popularno osmišljavanje logotipa sa nekom skrivenom porukom ili značenjem, kako bi se dodatna pažnja skrenula na brend.

Pod *dizajnom* se najčešće podrazumeva izbor boja, vinjeta i crteža. To je obeležje koje, pre svega, treba da doprinese izgrađivanju ličnog stila proizvoda - sklad boja, izgled, sa namerom da privuče što veći broj potencijalnih kupaca, naročito konkurencije. Kada se u skladu sa potrebama i zahtevima tržišta modifikuju pojedine komponente dizajna u cilju odgovoranja novim zahtevima u fazama životnog ciklusa proizvoda, taj proces se naziva redizajn.

[14] *Cicvarić S., (2006), Brend – kreiranje, pozicioniranje i održavanje, Zadužbina Andrejević, Beograd, str. 29*

Antropomorfni elementi brenda su nevidljivi elementi. Antropomorfni su jer brendu daju ljudske osobine. Stvaranje *ličnosti brenda* neraskidivo je sa brend identitetom i brend imidžom. Ličnost brenda se najjednostavnije može objasniti činjenicom da je korišćenje poznatih ljudi i njihovih ličnosti poslužilo je za pozicioniranje brendova i za privlačenje potrošača koji se identifikuju sa poznatim ličnostima. Drugim rečima, potrošači mogu da opaze podudarnost između sebe i poznate ličnosti i zbog toga im brend postaje atraktivan. Ličnost brenda predstavlja ključni aspekt brend identiteta. Kreiranje ličnosti brenda sa kojom će se ciljna grupa identifikovati od suštinskog je značaja za odnos potrošača sa brendom. Ličnost brenda obezbeđuje jedinstvenu poziciju u mislima potrošača.[15]

Brend identitet je sve ono što kompanije žele da stvore na tržištu u svesti svojih kupaca za određeni brend, odnosno skup svih asocijacija koje kompanija želi da kreira i održi.
Brend imidž predstavlja sliku koju ciljne grupe imaju o brendu. Jak i pozitivan imidž može da dovede do snažne i prepoznatljive konkurentske prednosti. Akcenat u brend komunikaciji treba da se stavi ne na ono što brend predstavlja fizički, već na na ono što predstavlja u svesti kupca.

Brend glas podrazumeva način na koji se brend obraća potrošačima: agresivno, ležerno i slično, kao i zvuke, muziku, ljudske glasove iz reklama. *Brend poruka (slogan ili memo)* je sve ono što brend na različite načine saopštava potrošačima o sebi, pokušavajući da stvori određen odnos sa njima. Ona takođe predstavlja kratku rečenicu kojom se brend obraća potrošačima.[16] Zapravo, kada se na osnovu izbora ciljne grupe brenda odredi način komunikacije određuje se i poruka, odnosno sve ono što brend želi da komunicira potrošačima i što treba da rezultira odgovarajućim brend imidžom. Poruka treba da privuče pažnju, probudi interes potrošača, da stvori želju za kupovinom i rezultira akcijom, odnosno kupovinom.

Jaki brendovi uglavnom obuhvataju nekoliko elemenata brenda. Tako, na primer, kompanija *Nike* ima originalan logotip kojim se akcenat stavlja na brzinu, slogan sa imperativom „Just do it“ i ime prema mitološkom biću, krilatoj boginji pobede.

Postoji šest kriterijuma po kojima se biraju elementi brenda: [17]

- *Pamtljivost* - elementi brenda treba da budu prepoznatljivi i laki za pamćenje.
- *Značenje* - elementi brenda treba da sadrže suštinu brenda, odnosno da sugerišu nešto o komponenti proizvoda.

[15] *Cicvarić S., (2006), Brend – kreiranje, pozicioniranje i održavanje, Zadužbina Andrejević, Beograd, str. 42*
[16] *Filipović V., (2008), Brend menadžment, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, str. 17*
[17] *Kotler P. I Keller K.L., (2006), Marketing Menadžment, Data Status, Beograd, str. 175*

- *Dopadljivost* – elementi brenda treba da probude pozitivne asocijacije na tržištima koje opslužuje.
- *Prenosivost* – elementi brenda treba da budu spremni na različite uticaje promena i proširenja na druge kategorije proizvoda različita tržišta, zavisno od potreba.
- *Prilagodljivost* – elementi brenda često iziskuju potrebu modifikovanja tokom izvesnog vremena pod uticajem novih okolnosti i u skladu sa ciljnim tržištem.
- *Zaštita* – prilikom izgradnje brenda treba kreirati takve elemente brenda koje je moguće zaštititi zakonom kao jedinstvene i različite.

Tokom životnog ciklusa brenda, elementi se mogu menjati, odnosno brend može proći kroz razne faze „traganja“ za identitetom i izgradnje željenog imidža. Ovo predstavlja proces repozicioniranja brenda sa ciljem da se ostvari željena pozicija na tržištu. Ponekad kompanije odluče da je neophodno izmeniti sve elemente brenda, uključujući i ime. Ovaj strategijski potez se naziva ribrending (*rebranding*).[18] Neki od faktora koji dovode do ovog procesa su, pored repozicioniranja, jesu distanciranje od prethodnog brenda, spajanje kompanija is lično. Da bi ovaj proces bio uspešan, potrebna je temeljna analiza i vizija kompanije vezano za određeni brend, koja će na potrošače i javnost uopšte delovati tako što će sam proizvod ili uslugu kao i na kompaniju u celini gledati u potpuno novom svetlu.

Slika 1: Logo Nike-a



Slika 2: Logo Google



Izvor: www.famouslogos.org

[18] *Cicvarić S., (2006), Brend – kreiranje, pozicioniranje i održavanje, Zadužbina Andrejević; Beograd, str. 29*

2.4 Emocionalno brendiranje

Brendovi danas imaju veliki značaj i predstavljaju deo kapitala kompanije. Zašto je važno stvoriti uspešan i jak brend? Danas je naš život izbor, i to stalni. Za sve što biramo, od automobila koji ćemo kupiti, pića koji ćemo popiti, mesta u kojem ćemo letovati, pozorišne predstave ili filma koji ćemo gledati, pa sve do lekara ili molera kojem ćemo se obratiti – uvek ime i ugled, odnosno osobine koje to ime nosi, znače ključni skup informacija od kojih polazimo i koje nam pomažu da donesemo našu izbornu odluku.

Bitna činjenica je da se težište svetske privrede sa proizvodnje fokusira na potrošnju. U današnjim uslovima hiperkonkurencije, više nije dovoljno ponuditi kvalitetan proizvod i najpovoljniju cenu. Najvažnije je ono šta o proizvodu zna, misli i oseća prosečan potrošač. Potrošač je ključna osnova marketinga. Uspešan brend je onaj kojeg kupci žele, traže i kupuju sa poverenjem. Odluke potrošača o kupovini se danas sve više baziraju na emocionalnim, umesto na funkcionalnim karakteristikama proizvoda. To potvrđuje i savremena marketinška literatura u kojoj se statističke formule i grafikoni zamenjuju psihološkim terminima kao što su „reakcija“ i „emocija“. Uspeh na tržištu diktiraju nove ideje i izgradnja jakih veza sa potrošačima. Tržište spoznaje značaj izučavanja potrošača i njihovih navika, a bitni faktori koji su doprineli rastućem interesu za njihovo ponašanje su svakako težnja ka što većem profitu, ubrzana stopa razvoja novih proizvoda, razvoj potrošačkog pokreta, pitanja javne politike i druga.[19]
Postoji dosta koncepata koji ukazuju da su ključni ciljevi u kupovini povezani sa društvenim ciljevima. Naime, kroz kupovinu se iskazuju vrednosti potrošača, njegov imidž i stil življenja, tako da od njih zavisi koji brendovi opstaju a koji nestaju sa tržišta.[20]

U literaturi sve se češće zastupa teza da su šanse za uspeh na tržištu predodređene izgradnjom partnerske komunikacije sa potrošačima, više nego smanjenjem troškova proizvodnje i povećanjem profita kroz druge aktivnosti. Okrenuta ka potrošaču, uloga brenda da olakša donošenje odluke u društvu koje je bogato informacijama, a oskudeva u vremenu, veoma je značajna, iz razloga što ljudi vrednuju osećanja više od informacija. Samim tim ostvaruje se sama bit za kompanije – zauzimanje liderske pozicije na tržištu. Brend omogućava potrošačima da lakše organizuju svoju kupovinu i pomaže im da jednostavnije nađu određeni proizvod. Brend je taj koji najvidljivije diferencira proizvod određene kompanije i omogućava njegovu različitost u domaćim, inostranim, lokalnim, međunarodnim, regionalnim i globalnim razmerama.[21]

---

[19] *Živković R. (2011), Ponašanje potrošača, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.39*
[20] *Veljković S., (2010), Brend menadžment u savremenim uslovima, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, str. 50*
[21] *Veljković S., Đorđević A., (2010), Časopis Marketing "Vrednost brenda za potrošače i preduzeća", vol 41, broj 1, str. 4*

Brend na kojem se bazira izgradnja odnosa uzajamnog poverenja i međuzavisnosti između potrošača i kompanije, donosi značajne koristi za oba učesnika ovih odnosa. Uloge brenda su složene i važne. Za vlasnika, brend je obećanje pružanja kupcu jedinstvenog, boljeg, drugačijeg proizvoda u poređenju sa konkurentskim proizvodima. Za potrošača predstavlja ispunjavanje obećanja, a tokom vremena i smanjenje rizika. Za oba, brend je garancija da će svi imati korist.[22]

Kako bi se ispunile očekivane vrednosti i obezbedilo zadovoljstvo potrošača, kompanije konstantno moraju da osluškuju i istražuju konkurente. Istraživanje može poslužiti za razumevanje potreba kupaca, za donošenje odluka o tome da li treba lansirati nov proizvod, za dobijanje podataka o tome da li i koliko su potrošači zadovoljni nivoom usluga, za merenje efektivnosti neke kampanje i slično. Najuspešnije kompanije današnjice teže ka potpunom zadovoljstvu potrošača (TCS – Total Consumer Satisfaction).

Bez informacija o potrebama i motivima potrošača, njihovom ponašanju u različitim situacijama u kupovini i faktorima koji deluju na proces kupovine, ne može se danas zamisliti uspeh preduzeća na tržištu. Informacije o tome šta potrošači kupuju, gde, kada i kako, a, pre svega, zašto kupuju predstavljaju polaznu i jedino realnu osnovu planiranja marketing aktivnosti preduzeća. Iz ovih razloga, sasvim je razumljivo što preduzeća, u cilju boljeg pozicioniranja i prodaje proizvoda i usluga na tržištu, u središte marketing istraživanja stavljaju potrošače.[23]

2.4.1 Lojalnost potrošača brendu

Više puta je napomenuto da se, prema najnovijim saznanjima, odluke potrošača o kupovini sve više baziraju na emocionalnim karakteristikama proizvoda. Ozbiljne kompanije su shvatile da su im potrošači direktni partneri, a da bi ovaj odnos funkcionisao na zadovoljstvo i potrošača i preduzeća, neophodno je da ponašanje potrošača bude stalno u središtu marketing istraživanja.[24] Istraživanje ljudi, njihovih navika, kupovne moći, motiva i faktora koji utiču na njihovo ponašanje i donošenje odluka o kupovini, postaju ozbiljan i neodvojiv deo savremene marketinške literature. Potrošaču se danas sa svih strana nude mnogobrojni brendovi, te je vrlo interesantno istražiti i zaključiti na osnovu kojih uticaja, motiva i faktora će se odlučiti za kupovinu jednog određenog. Smatra se da je danas potrošač osoba u potrazi za identitetom, učemu mu pomažu brendovi. Veliki je izazov pokrenuti interesovanje potrošača za određenim brendom, a još veći zadržati ga i pretvoriti u lojalnog potrošača.

[22] *Vranešević T., (2007), Upravljanje markama, Accent, Zagreb, str. 19*
[23] *Maričić B., (2010), Ponašanje potrošača, Ekonomski fakultet u Beogradu, str. 9*
[24] *Živkovic R. (2011), Ponašanje potrošača, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.11*

Vođeni ovom problematikom, stručnjaci su tokom vremena razvijali brojne teorije, koncepte i definicije ponašanja potrošača, a prema *Američkom udruženju za marketing* (AMA), to je „dinamička interakcija afekta i razmišljanja, ponašanja i okruženja pomoću kojih ljudska bića upravljaju aspektima razmene u njihovom životu".[25] Ova definicija ima nekoliko komponenata: ponašanje potrošača je dinamično, što znači da nije statično i da se odnosi vremenom menjaju. Dalje, da bismo shvatili ponašanje potrošača potrebno je analizirati šta oni misle, osećaju, rade i mesta/okruženja koji utiču na njihovo ponašanje.

Pored definicija ponašanja, određena je i podela potrošača, i to na finalne i poslovne potrošače. Finalni potrošači su krajnji korisnici koji kupuju prozvode ili uslugu za ličnu, porodičnu i kućnu upotrebu ili poklon. Poslovni potrošači, s druge strane, odnosno industrijski kupci, su preduzeća ili institucije koja kupuju proizvode ili usluge za dalju proizvodnju, obavljanje poslovanja ili preprodaju.[26]

Brojna istraživanja ukazuju da je za potrošača konkretna kupovina određenog brenda proces koji prolazi kroz nekoliko faza. Uglavnom se autori slažu da je prva faza *javljanje i prepoznavanje potrebe* za proizvodom ili uslugom. Zadovoljavanje potreba raznim proizvodima/uslugama je osnovni uslov ljudskog opstanka.[27] Zatim sledi aktuelna faza kupovine kada potrošač razmatra alternative i bira između više brendova, mesta kupovine, načine plaćanja i slično. Potrošači procenjuju alternative na različite načine i pod različitim uticajima: dok će se neki potrošači pažljivo raspitati i kalkulisati svoju kupovinu, drugi će delati potpuno impulsivno. U faktore koji utiču na biranje alternative spadaju benefiti koji su iskomunicirani na ambalaži, imidž brenda, vizuali, pogodnosti pri kupovini određenog proizvoda, cena i slično. U ovoj fazi je važno istaći pojam *jačine brenda*, jer ih potrošači lakše memorišu i brže im ulaze u svest, a veliki uticaj ima želja za građenjem određenog imidža, tako da postoji velika verovatnoća da će se potrošač pre opredeliti za brend sa reputacijom umesto za njih „anoniman" brend.

Ponašanje nakon kupovine je sledeća, veoma važna faza. U ovoj fazi potrošač ocenjuje svoje zadovoljstvo ili nezadovoljstvo proizvodom ili uslugom, i nastaje sledeća odluka da li će ponoviti svoju kupovinu i preporučiti dalje, a u najboljem slučaju da kupi drugi brend istog proizvođača/kompanije, kada se za njim javi potreba.

Za marketare su istraživanja o ponašanju potrošača od velikog značaja. Na osnovu njih moraju da predvide i shvate na osnovu čega potrošači donose odluke o kupovini, kako bi mogli da prave dobre marketing strategije.

---

[25] *Prema: Maričić B. (2008), Ponašanje potrošača, Ekonomski fakultet, Beograd, str.12-13*
[26] *Živkovic R. (2014), Ponašanje potrošača, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.39*
[27] *Veljković S., (2010), Brend menadžment u savremenim tržišnim uslovima, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, str. 45*

Dakle, ocena satisfakcije nakon kupovine je bitna za izgradnju trajnog dobrog odnosa sa potrošačem, kao i za pretvaranje „običnog“ potrošača u lojalnog. Međutim, zadovoljstvo i lojalnost u praksi je promenljiva varijabla, odnosno zadovoljstvo može vremenom da opadne, a lojalnost nestane pojavljivanjem konkurentskog brenda koji bolje ispunjava njegova očekivanja. Iz tog razloga je zadovoljstvo preduslov formiranja lojalnosti potrošača brendu, o kojem će biti više reči u sledećem poglavlju.

Lojalnost brendu se meri procentom potrošača koji ostaju verni određenom preduzeću tokom određenog vremenskog perioda i rezultat je ponašanja potrošača prema njihovim ličnim afinitetima. Lojalni potrošači konstantno kupuju proizvode svog omiljenog brenda bez obzira na cenu i ostale pogodnosti koje nude konkurenti. Pored toga što je lojalan, primećeno je da zadovoljan potrošač kupuje više proizvoda i usluga od istog proizvođača/kompanije (sa aspekta kompanije radi se o tzv. unakrsnoj prodaji, engl. *cross selling*), jer postoji veće poverenje, pa je strah od pogrešne kupovine proizvoda/usluge manji. Postoje različite marketinške strategije koje kompanije koriste za podsticaj i negu odnosa sa lojalnim potrošačima, i to uglavnom kroz „loyalty“ programe, promocije, degustacije i ostale vidove stimulacije.

Kada je potrošač zadovoljan kupljenim proizvodom ili uslugom, to dovodi do povećanja lojalnosti potrošača preduzeću, kao i do pozitivne usmene propagande. Ona predstavlja veoma dobar način „ubeđivanja“ porodice, prijatelja i drugih referentnih grupa, što dovodi do povećanja broja novih korisnika. Zadovoljni potrošači će „dovesti“ nove potrošače, koji će takođe, ako budu zadovoljni, dovesti nove potrošače-korisnike. Oni takođe kupuju i širi asortiman proizvoda i usluga. Smanjeni troškovi za marketing su rezultat toga što je potrebno manje sredstava za marketing da se zadrži potrošač nego da se privuče novi, kao i zbog toga što se novi potrošači kreiraju zahvaljujući pozitivnoj usmenoj propagandi lojalnih potrošača. Partnerske aktivnosti sa potrošačima podrazumevaju snažnu usmenu propagandu, obezbeđivanje poslovnih preporuka, publicitet i drugo. Kombinacija ovih atributa lojalnih potrošača može rezultirati u velikom povećanju profitabilnosti.

Dakle, osnovne koristi od lojalnosti potrošača ogledaju se kroz kontinuiran finansijski priliv, smanjene troškove za marketing, manju cenovnu osetljivost učestalih potrošača, kao i kroz partnerske aktivnosti**.**

Satisfakcija je glavni preduslov lojalnosti potršača, ali nije jedini. Kada se lojalnost zasniva na, na primer, nižoj ceni proizvoda ili usluge, ona je obično limitiranog trajanja. Istraživanja pokazuju da veliku ulogu u formiranju lojalnosti imaju poverenje i privrženost potrošača samom proizvodu/usluzi i proizvođaču/kompaniji, koji se stiču i razvijaju

vremenom. Na osnovu navedenog, lojalnost se može definisati kao kao favorizovani stav prema određenom brendu/preduzeću koji rezultira u stalnim kupovinama tokom vremena.[28]

Postoje četiri faze u procesu koji prolaze potrošači da bi postali lojalni marki proizvoda/usluge. U prvoj fazi, potrošač na osnovu raspoloživih informacija iz internih i eksternih izvora procenjuje da se jedna marka više preferira u odnosu na alternativne marke. Druga faza je afektivna u osnovi i u njoj dolazi do formiranja emocionalnog stava potrošača, uglavnom na osnovu iskustva u korišćenju određenog proizvoda/usluge. Treća faza predstavlja jasnu orijentaciju u ponašanju potrošača koja se ispoljava u ponovljenim kupovinama ili korišćenju proizvoda/usluge. Četvrta faza je manifestacija lojalnosti odnosno opredeljenosti i preferencije potrošača da u svakoj situaciji kupuje istu marku proizvoda/usluge. To se naziva posvećenost brendu.[29]

U suštini, potrošači preferiraju proizvode i usluge koji potpuno zadovoljavaju njihove potrebe i želje. Pozitivno iskustvo potrošača obično vodi ponovnoj kupovini iste marke proizvoda/usluge. Poznato je da se marke proizvoda/usluga razlikuju ne samo u pogledu kvaliteta performansi koje pružaju, nego i specifičnim atributima koji povećavaju njihovu korisnost (vrednost) za potrošače. Ukoliko marka proizvoda/usluge više odgovara (zadovoljava) specifične zahteve i želje biće favorizovana od potrošača. Zato se marke proizvoda/usluga koje se dizajniraju da zadovolje ciljne tržišne segmente daleko više traže od potrošača nego proizvodi/usluge koji su namenjeni širokoj populaciji. Očekivane performanse marke važan su faktor u ličnoj preferenciji i stvaranju lojalnosti potrošača.[30]

Marketing komunikacijama moguće je učiniti da marka proizvoda/usluga odražava željeni društveni imidž koji se perfektno uklapa u realni svet potrošača. Ovakve asocijacije najviše su vezane za takozvane posebne (modne) proizvode ili usluge (npr. odeća, obuća, automobili i dr.) koji su namenjeni zadovoljavanju specifičnih zahteva i želja potrošača. Marka (brend) proizvoda/usluge najbolje održava aktuelni ili željeni lični imidž (koncept) osobe odnosno kakvom bi volela da je drugi smatraju i doživljavaju.

Emocionalna identifikacija sa markom proizvoda/usluge je u domenu psihologije i čini sastavni deo ličnosti potrošača. Mnogi potrošači se potpuno identifikuju sa markom proizvoda/usluge. Mada potrošači u načelu najviše vrednuju opipljive karakteristike proizvoda, ni-

[28] *Veljković S., (2010), Brend menadžment u savremenim uslovima, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, str. 64*
[29] *Johnson C. W., Weinstein A., Superior Customer Value in the New Economy- Concepts and Cases, CRC Press, Boca Raton, 2004. str. 47*
[30] *Milisavljević M., Maričić, B., Gligorijević, A., Osnovi marketinga, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu str. 61-62*

kada se ne zapostavljaju stil života i imidž marke proizvoda/usluga.[31] Mnogi potrošači nisu čak ni svesni efekata ovih stimulansa i traže nezavisne argumente da su postupili na adekvatan i pravilan način u kupovini. Muzika, mirisi, ukusi, boje, oblici i drugo neki su od najznačajnijih marketinških stimulansa kojima se pobuđuju emocionalne reakcije potrošača.
Lojalnost potrošača marki proizvoda takođe je posledica formiranih navika i dugotrajne upotrebe konkretnog proizvoda/usluge. Preferencije se stiču kroz ponovljene kupovine, i to po tri osnova. Prvi, familijarnost sa markom proizvoda i udobnost (lagodnost) u korišćenju tog proizvoda čime se izbegavaju nepotrebni i neželjeni rizici. Drugi osnov je taj što potrošači uče o vrednostima (koristima) marke proizvoda tokom ponovljenog konzumiranja ili korišćenja. Naime, poznato je da neki proizvodi na prvi pogled ili pri prvoj upotrebi ostavljaju potrošača u određenim nedoumicama. To se razrešava ponovnim korišćenjem i navikavanjem na nove atribute koji do tada nisu bili poznati potrošaču. Treći razlog leži u porodičnoj tradiciji, s obzirom da su potrošači za mnoge marke proizvoda/usluge prvi put čuli ili ih videli još u detinjstvu i veruju i da su najbolje alternative kojima mogu da zadovolje svoje potrebe i želje. Ovo se može nazvati "porodičnim nasleđem" u potrošnji.

Što brend više inspiriše lojalnost, to će postići veći uspeh na dugoročnoj osnovi. U stvari, lojalnost je primarni faktor u kreiranju ovog tipa uspeha. To je rezultat poverenja u brend koje se prenosi kroz generacije i dovodi do lojalnosti potrošača. Lojalnost je jaka, ali je tradicija još jača. Tradicija je delom formirana dugoročnom lojalnošću i postala je sastavni deo kulture u kojoj racionalni motivi popuštaju pred emocionalnim afilijacijama.[32]

2.4.2 Benefiti od lojalnosti brendu

Očigledno da i potrošači i kompanije imaju koristi od lojalnosti, razmenom odgovarajućih vrednosti i na taj način moguće je ostvariti dugoročne odnose.

Kada su kompanije i benefiti koje one ostvaruju u pitanju, lojalnost brendu je važna iz nekoliko razloga. Prvo, smanjuju se troškovi proizvodnje, jer je obim prodaje veći. Drugo, kompanije sa potpuno lojalnim potrošačima ne moraju da ulažu više novca u reklamiranje odnosno ceo marketing proizvoda, već ta sredstva mogu da ulažu negde drugde ili jednostavne zadrže veću zaradu. Dalje, kompanije mogu da drže više cene koje povećavaju proizvođačke marže. To praktično znači da kupac nije pod uticajem cene brenda, tako da će ga kupovati bez obzira na eventualno povećanje cena, zato što ima poverenja u brend.

[31] *Gobe M., Emotional Branding – The New Paradigm for Connecting Brands to People, Allworth Press, New York, 2001, pp..69*
[32] *Lindstrom M. (2005), Brand sence – Build Powerful Brands through Touch, Taste, Smell, Sight and Sound, Free Press, New York, pp.167*

Primera radi, poznati brendovi kao što je *Apple*, sada već tradicionalno ima više cene zato što je većina njihovih kupaca »neosetljivo na cenu«. Iako je *Macbook Pro* dosta skuplji od konkurentskog sa sličnim performansama, Apple-ovi kupci će se odlučiti da plate više zato što imaju osećaj da dobijaju bolji i kvalitetniji proizvod od brenda sa kojim su imali pozitivna iskustva u prošlosti. Konačno, lojalni klijenti obično imaju tendenciju da preporučuju brendove koji im se dopadaju, odnosno dolazi do pozitivne usmene propagande, što dovodi do povećanja broja novih korisnika, jer će zadovoljni potrošači »dovesti« nove potrošače, koji će takođe, ako budu zadovoljni, dovesti nove potrošače/korisnike.[33]

Kada marketari diskutuju o lojalnosti potrošača, često je opisuju koristeći specifične merljive statistike i pokazatelje kao što su stopa konverzije, povećanje prodaje i povećanje broja registrovanih korisnika. Ukoliko su ti brojevi veliki, prihvatljivo je da se kaže da je kompanija izgradila lojalne pratioce. Međutim, ovi brojevi ne govore celu priču o lojalnosti. Iako stopa konverzije može pokazati koliko ste posetilaca pretvorili u kupce, ona vam ne može objasniti na koji način ste zapravo osvojili potrošače, kako ste pridobili njihovo poverenje u brend, kao ni koliko su spremni da plate veću, premium cenu za vaše proizvode.

Slika 2: Benefiti za kompaniju od brend lojalnosti



Izvor: Autor

Dakle, jedna od važnijih koristi lojalnosti u odnosu na kompaniju jeste naravno povećanje profita i manja osetljivost potrošača na cenovnu politiku kompanije i njenog brenda, što je

[33] *Živkovic R., (2011), Ponašanje potrošača, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.195*

dokazalo više nedavnih istraživanja u kojima su lojalni kupci bili manje osetljivi na poskupljenja omiljenog brenda, ali prema mnogim autorima, kao i u praksi, postoji nekoliko sekundarnih prednosti lojalnosti kupaca, koji prevazilaze očigledne statistike: jedna od njih je zagovaranje brenda" – nastaje kada potrošač postane brend ambasador. To su oni potrošači koji su toliko zaljubljeni u određeni brend da će ga na sve moguće načine promovisati, razumljivo ne tražeći nikakvu naknadu. Pojavom društvenih medija, ovaj benefit je postao još moćniji. Na primer, ukoliko korisnikovi pratioci na Twiteru ili Facebook-u smatraju da su njegova razmišljanja ili ideje aktuelne i kredibilne, i ukoliko korisnik promoviše neki brend, vrlo je verovatno da će i njegovi pratioci posmatrati taj brend kredibilnim. Ovo je jedan od načina dobijanja većeg broja pratilaca bez ikakvog novčanog ulaganja. Važno je napomenuti da rang liste pretraživača uzimaju u obzir uticaj društvenih mreža pri merenju posećenosti i kredibiliteta web sajtova. Baza lojalnih potrošača u velikoj meri može da pomogne u previđanju mnogih oblasti poslovanja.

Činjenica da kompanija ima lojalne potrošače koji će ponavljati kupovinu omogućava joj da mnogo lakše pogodi prihode i preciznije definiše tokove gotovine tokom godine. Planiranje lagera postaje manje zastrašujući čin tako što postoji mogućnost da se predvide redovne kupovine. Takođe, obzirom da je kupovina predvidljivija mogu držati manje količine na lageru i na taj način poboljšati efikasnost i uštedeti novac.

Osnovne koristi za potrošače se ogledaju u sledećem: dobijanje odgovarajuće vrednosti i kvaliteta proizvoda i usluga; poverenje i pouzdanost (zna šta da očekuje, izgrađeno poverenje, izbegavanje promena...); društvene koristi (osećaj prijateljstva, dopadanja, podrška...); posebna dobit (posebni uslovi, nagrade...).[34]

Pojedini autori ističu da lojalan potrošač nosi i druge pozitivne efekte za preduzeće, osim onih koji se odražavaju u povećanju prihoda i snižavanju troškova, a to su: lojalan potrošač ne napušta preduzeće/brend ni kada ono prolazi kroz teške trenutke; otvoren je za saradnju; veća je mogućnost da će sa preduzećem podeliti i dobre i loše vesti, nego običan kupac, čak je spreman i da pomogne[35]*;* indirektno utiče i na internu satisfakciju, jer osećaj zadovoljstva zaposlenih proističe i iz činjenice da se potrošači tretiraju na pravi način; pomaže drugim potrošačima u procesu usluživanja i istovremeno lojalni potrošači određene kompanije su izgubljeni potrošači za njegovu konkurenciju. Međutim, primetni su i česti stavovi autora da se lojalnost vezuje za sam brend, a ne proizvođača/kompaniju, u zavisnosti od industrije o kojoj se diskutuje. Tako, na primer, potrošač može biti lojalan i odan svom automobilu marke *Toyota*, i da godinama kupuje i menja modele samo tog brenda, međutim, kada je reč o motociklima, *Toyota* će lako pasti u zaborav zbog *Harly Davidsona*.

[34] *Veljković S., (2008), Marketing usluga, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 186-187*
[35] *Veljković S., (2010), Brend menadžment u savremenim uslovima, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, str. 65*

Stvaranjem programa lojanosti, promocija i drugih vidova stimulacije koji podstiču potrošače na neku vrstu akcije, kompanije grade lojalnost brendu nudeći više od puke reklame brenda. Nudeći podsticaje, kao što su, na primer, velike nagrade, stvara se okruženje u kojem potrošači u proizvođaču vide više od oglašivača. Zapravo, veća je verovatnoća da će se potrošači vratiti kompaniji koja koristi zanimljive promocije ili programe lojalnosti nego kompaniji sa statičnom porukom "kupi naš brend zato što smo najbolji". Slede neki od najpopularnijih programa lojalnosti koji se trenutno koriste od strane velikih kompanija kao sredstvo angažovanja njihovih potrošača mimo tradicionalnog oglašavanja: [36]

- Nagradne i promo igrice: brendirane digitalne igrice koje svoje potrošače dodatno podstiču raznim nagradama;

- Takmičenja: testovi veština i korisničko-generisane promocije kao što su video i foto takmičenja;

- *Social Media* aplikacije i menadžment: razvijanje promocije i ponude, kao i upravljanje i održavanje brenda na društvenim mrežama;

- Programi nagrađivanja korisnika: onlajn sakupljanje bodova – svaka onlajn kupovina donosi određeni broj bodova na osnovu kojih se osvaja nagrada za lojalnost (na primer u avio-industriji su poznati *Frequent Flyer* programi); promotivne aukcije;

- E-mail klubovi: upravljanje bazom registrovanih korisnika, na nacionalnom nivou ili segmentirano po tržištima; dizajn, razvoj i objava e-mail obaveštenja;

- SMS razmena/ mobilne aplikacije/ desktop alikacije i dodaci: SMS promocije, iPhone aplikacije, brendirane web aplikacije.

[36] *Dostupno na https://www.boundless.com/marketing/textbooks/boundless-marketing-textbook/branding-packaging-10/branding-74/brand-loyalty-372-4144/, pristupljeno 15.11.2014.*

3 PROCES IZGRADNJE BRENDA

Kompanije na tržištu su sve više izložene konkurentskom pritisku usled rasta broja ponuđača i proizvoda na domaćem tržištu i rastu inostrane konkurencije usled globalizacije svetske ekonomije. Od uspešnosti upotrebe marketinških alata u najvećoj meri zavisi ostvarenje očekivanih finansijskih efekata, kao i opstanak kompanija na tržištu na srednji i dugi rok. Brend je koristan marketinški alat koji predstavlja značajan izvor konkurenstke prednosti; on kreira vrednost za potrošače i značajno doprinosi poboljšanju konkurentske pozicije kompanije na tržištu.[37] Sve ukazuje na to da će 21. vek biti period u kome će se kompanije diferencirati po uspešnosti brendiranja. Već sada je vrednost brenda ključna aktiva kompanije. Realnu vrednost kompanije više određuje njena marketinška imovina: brendovi, poznavanje tržišta, odnos sa potrošačima, partnerski odnosi, bilansi stanja i drugo.

Za upoznavanje ljudi sa brendom i njegovim vrednostima, i izgradnju lojalnosti kupaca, obično je potrebno da prođe dosta godina. Izgradnja uspešnih brendova je izuzetno zahtevan marketinški zadatak. Takođe ume da bude veoma skup i potrebno je pažljivo donositi odluke o investiranju u brend.

Kao dobar primer poslužiće nam koreanska kompanija *Samsung*, koja je od jedne prosečne kompanije za koju se verovalo da proizvodi jeftine televizore i mikrotalasne pećnice, napredovala do jednog od vodećeg globalnog, luksuznog brenda u sektorima kao što su proizvodnja mobilnih telefona, memorijskih čipova i *flat* monitora i televizora. Ovaj napredak postignut je zahvaljujući dupliranju marketing troškova na tri milijarde dolara, oglašavanju u kom je isticana tehnološka sofisticiranost kompanije, prikazivanju proizvoda u naučno-fantastičnim filmovima kao što je *Matrix* i sponzorstvu Olimpijade u Atini, što je doprinelo povećanju opšte svesti o brendu.[38]

Iz datog primera vidimo da moć brenda počiva u onome što potrošači vremenom vide, čuju, saznaju, misle i osećaju o brendu, odnosno u njihovoj svesti i iskustvima sa brendom. Razumevanje znanja potrošača o brendu – svega što je u svesti potrošača povezano sa brendom – od suštinske je važnosti jer predstavlja osnov vrednosti brenda, kao i njegove izglede u budućnosti.[39]

Prema Kotleru, izgradnji i ekspanziji brenda potrebne su dimenzije *jasnoće, konzistentnosti* i *liderstva* prilagođene uslovima sredine, sa posebnim naglaskom na konkurentskoj

[37] *Veljković S., Đorđević A., (2010), Časopis Marketing „Vrednost brenda za potrošače i preduzeća" vol.41, broj 1,str.3*
[38] *Jobber D., Fahy J., (2006), Osnovi marketinga, Data Status, Beograd, str. 150*
[39] *Kotler P., Keller K.L., (2006), Marketing menadžment, Data Status, Beograd, str.278*

prednosti i tehnologiji. Brendovi koji su u tome u potpunosti uspeli su *Microsoft, IBM, GE* i *Intel*. Radi usklađivanja ove tri dimenzije, Kotler predlaže proces izgradnje brenda sledećim redosledom koji se sastoji od pet koraka, prikazan na slici 3: Planiranje brenda (organizacioni okvir); Analiza brenda (spoljni/unutrašnji); Strategija brenda (arhitektura / ciljno tržište); Izgradnja brenda (implementacija marketinškog plana); Revizija brenda(kontrola, monitoring)[40]

Slika 3: Redosled procesa izgradnje brenda



Izvor: Prema: Kotler P.,Ferc V., (2006), B2B Brend Menadžment, Asee, Novi Sad, str.174

[40] *Kotler P.,Ferč V., (2006), B2B Brend Menadžment, Asee, Novi Sad, str.174*

3.1 Planiranje brenda

Brend može biti bilo šta ili bilo ko. Najčešće su to proizvodi (*Nike*) ili usluge (*Western Union*), ali brend može biti i osoba (*Elvis Presley*), grad (*New York*), ideja (*sloboda govora*) i drugo. Drugim rečima, svaki put kada pri pomisli na nekoga ili nešto dođe do niza asocijacija i emocija koje prevazilaze puke informacije vezane za čisto fizičke osobine tog entiteta, onda je to u pitanju brend ili nešto što ima potencijal da to postane.

Brend predstavlja sponu sadržaja, slika, vizija i osećanja koji postaju psihološki koncept koji je prihvaćen u javnosti i gde može zauvek ostati. S tim u vezi, brend nije moguće potpuno kontrolisati, ali se na njega može uticati i može se voditi. Strateška kreativnost u planiranju je važna kako za nove brendove koji se prvi put pojavljuju na tržištu i koji nemaju potrošačku lojalnost, tako i za brendove koje je potrebno obnoviti, revitalizovati i pripremiti za borbu na tržištu.

S obzirom da planiranje brenda treba da donese dugoročne rezultate, osnovni pristupi njegovom planiranju treba da sadrže:[41]

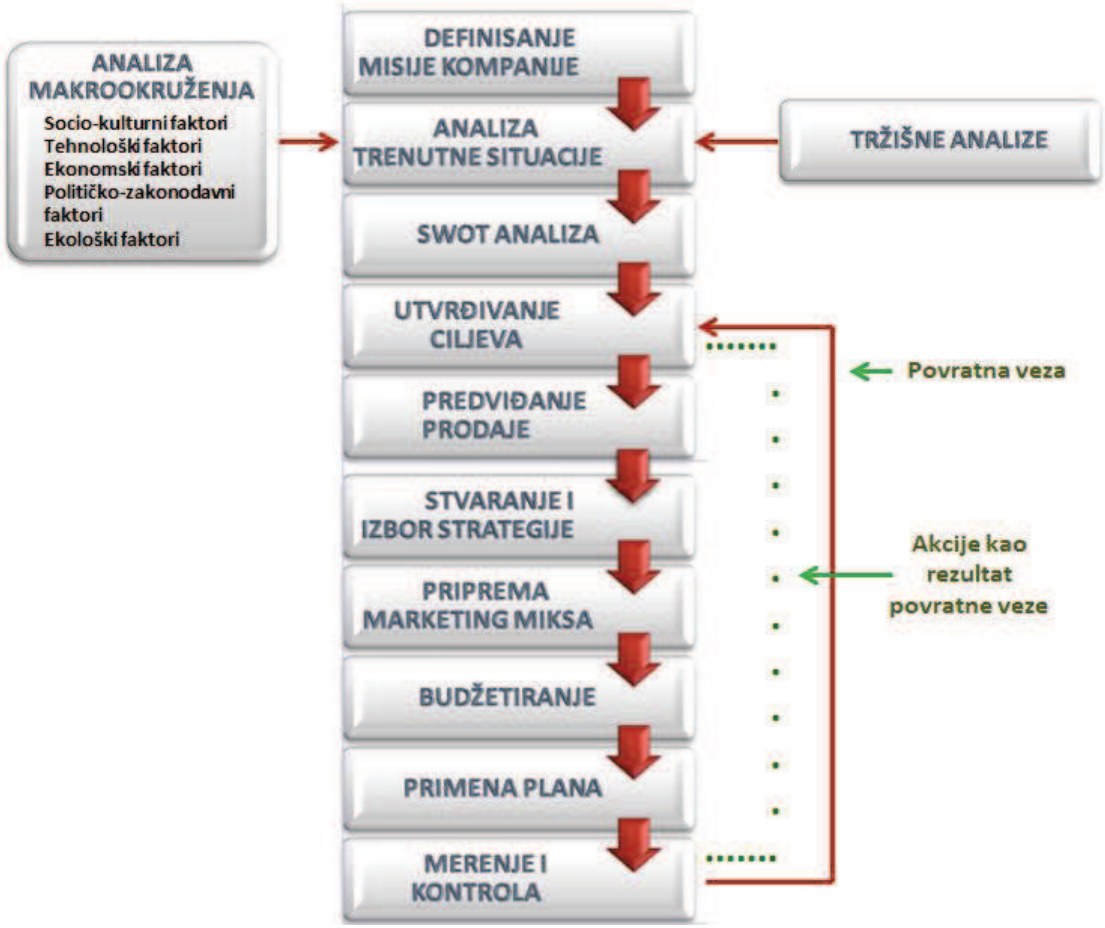
- Viziju, odnosno dugoročnu ideju ili želju gde brend treba da bude u nadolazećim godinama
- Misiju, odnosno funkciju brenda na tržištu
- Razvoj opštih ciljeva, odnosno merljive, stvarne i kvantitativne ciljeve brenda koje treba ostvariti u određenom roku
- Istraživanje tržišta kako bi se izbegle greške u odlučivanju
- Kreiranje strategije, odnosno specifične akcije koje će biti preduzete tokom datog vremenskog roka i na kraju,
- Kompanijske vrednosti, odnosno sve komponente koje moraju biti u sinergiji sa vrednostima koje kompanija neguje

Strateškim brend planiranjem i stvaranjem jedinstvenog brend imidža nastoji se da se proizvod ili usluga diferenciraju od ostalih na tržištu i samim tim budu upadljiviji i privlačniji. Stvaranje brenda je proces koji traje nekoliko godina i zbog toga je važno da postoji jasna strategija brendiranja kako bi on tekao što brže, lakše i uspešnije.

[41] *Dostupno na http://www.allbusiness.com, pristupljeno dana 15.11.2014.*

Opisan proces marketing planiranja prema Jobber-u prikazan je na slici 4.

Slika 4: Proces marketing planiranja



Izvor: Prema Jobber, D., Lancaster, G., (2009), Selling and Sales Management, 8th Edition, Pearson Education, London, p. 59

Za svaki brend ili liniju brenda definiše se marketing plan, koji se sastoji iz nekoliko delova:

1. sažeti prikaz i sadržaj;
2. trenutna marketing situacija;
3. analiza mogućnosti i pitanja;
4. ciljevi;

5. marketing strategija;
6. programi akcija;
7. izveštaji planiranog profita i gubitka
8. kontrola.

U zavisnosti od kompanije i njenog menadžmenta, marketing planovi obično obuhvataju planirane marketing aktivnost za period od jedne godine. Prema prethodnom prikazu delova marketing plana, u prvom delu se predstavlja kratak, sažet pregled predloženog plana. U drugom delu se prikazuju relevantni podaci o prodaji, troškovima, prihodima, o konkurenciji, distribuciji i makro okruženju. Obično će detaljno obraditi sve nevedene stavke, kao, na primer, SWOT analiza za svakog konkurenta pojedinačno i slično. Treći deo se odnosi na sagledavanje SWOT analize datog brenda. Četvrti deo definiše finansijske i marketing ciljeve koje se tiču obima prodaja, tržišnog učešća i profita. Peti deo marketing plana se odnosi na marketing strategiju koja će se primenjivati za za postozanje planiranih ciljeva. Naredni deo, programi akcija, daje uvid u svaki element marketing strategije, odnosno široki pristup koji će se primenjivati radi postizanja ciljeva plana. Predviđanja očekivanih finansijskih rezultata, u smislu očekivanih prihoda i troškova daju se u sedmom delu plana. Poslednji deo plana odnosi se na praćenje i kontrolu pri ostvarivanju marketing plana. Takođe, plan može uključiti i akcije koje će biti preduzete u slučaju odstupanja od plana. Ovakav način planiranja je ključna osobina svakog planskog procesa koja predpostavlja da planovi moraju da budu fleksibilni kako bi se prilagodili mogućim nepredvidivim promenama na tržištu.

3.2 Analiza brenda

Analiza postojećeg stanja predstavlja početnu fazu upravljanja brendom koja služi za prikupljanje potrebnih informacija o postojećem mišljenju potrošača o brendu i kao osnova za
aktivnosti koje treba preduzeti u budućnosti. Početna tačka i najvažniji element izgradnje nekog brenda je istraživanje tržišta, iz razloga što se težište svetske privrede sa proizvodnje fokusira na potrošnju, te u današnjim uslovima hiperkonkurencije, više nije dovoljno ponuditi kvalitetan proizvod i najpovoljniju cenu. Istraživanje je kao takvo polazna tačka svih akcija, odnosno osnovni parametar za donošenje poslovnih odluka. Kompanije koje se bave istraživanjem tržišta moraju da, pored samog istraživanja, budu sposobne i da analiziraju i procene dobijene rezultate i na osnovu njih dođu do odgovora na vitalna pitanja vezana za brend. Važan parametar za svaku kompaniju za određeni brend je merenje udela brenda na tržištu, takozvani „*market share"* koji se izračunava na sledeći način:

Prodaja brenda / Prodaja u okviru kategorije = Udeo brenda[42]

Ovo će pokazati poziciju brenda na tržištu u odnosu na konkurente i može se koristiti za portfolio analizu brenda. Mnoge kompanije u svoje planove stavljaju zapravo uzimanje „share"-a od konkurencije, procentualno, i na tome baziraju svoje poslovanje i usmeravaju marketinške aktivnosti za određeni period. U analizi brenda, svakako je važna i sama vrednost brenda, odnosno tržišna vrednost. Ona predstavlja onu vrednost koja leži u svesti potrošača. Sledeće je kreiranje snage/moći brenda koja se sastoji od četiri elementa: dominacija, protezanje, pokrivenost i lojalnosti brendu.

Kotlerov model CBBE (*Customer Based Brand Equity*) se zasniva na specifičnim potrebama kupca, i prema ovom modelu, jak brend uključuje kupca u četiri koraka: [43]

- Uspostavljanje svesti o brendu
- Kreiranje odgovarajućeg značenja brenda preko jakih asocijacija na brend
- Izazivanje pozitivnih reakcija na brend
- Održavanje veza sa brendom

Da bi potrošač ostao lojalan brendu, potrebno je da proizvod ispunjava njegova očekivanja i specifične potrebe, jer moć brenda leži u svesti kupca.

3.3 Strategija brenda

Brend je verovatno najmoćniji instrument komunikacije, pa ipak samo mali broj organizacija svesno kreira i koristi identitet brenda za prodaju svojih proizvoda ili usluga. Strategija brenda se gradi na: [44]

- pozicioniranju brenda
- misiji brenda
- vrednosnoj ponudi brenda
- obećanju brenda i
- arhitekturi brenda

Brend arhitektura je ta koja treba da pokaže na koji način se brendovi u okviru brend portfolia razlikuju jedni od drugih. Ona predstavlja proces organizovanja i građenja, odnosno struktuiranja brend portfolia u cilju definisanja uloge brenda i prirodnih odnosa

[42] *Kotler P., Ferč V., (2006), B2B Brend Menadžment, Asee, Novi Sad, str.179*
[43] *Ibid., str. 180*
[44] *Kotler P., Ferč V., (2006), B2B Brend Menadžment, Asee, Novi Sad, str. 182*

između brendova i različitih proizvodnih tržišta, odnosno proces kojim se pokreću i usmeravaju aktivnosti radi ostvarenja ciljeva brenda. [45]

Osmišljavanje strategije brendiranja uključuje preciznu interpretaciju rezultata prethodne analize brenda. Pored toga, kada se utvrđuje pravac strategije brenda, mora se proceniti šta je opravdano i koji su prioriteti. Top menadžment mora da podržava liderstvo i upravljanje brendom - u suprotnom nije moguće pogurati strategiju brenda do vrha talasa. Strategija brenda se uvek zasniva na suštini brenda, njegovim vrednostima i asocijacijama. Suština je diferencirati se drugih i da kupci prepoznaju tu dodanu vrednost proizvoda koja upućuje na to da proizvod obeležen kao brend ima veću vrednost za kupce od proizvoda koji nije brendiran.

Osmišljavanje strategije brendiranja podrazumeva donošenje odluke o prirodi novih i postojećih elemenata brenda koji će se primeniti na nove ili postojeće prozivode. Kada se uvode novi proizvodi, kompaniji su na raspolaganju tri mogućnosti: [46]

- Razvoj novih elemenata brenda za novi proizvod
- Primena pojedinih postojećih elemenata brenda
- Kombinovanje novih i postojećih elemenata brendiranja

Kada se koristi poznat brend pri uvođenju novog proizvoda, to se naziva *ekstenzijom brenda.* Kada se novi brend kombinuje sa postojećim, ekstenzija brenda se može nazvati *podbrendom*. Postojeći brend iz kojeg nastaje ekstenzija se naziva *matičnim brendom*, a ukoliko je ovaj matični brend putem ekstenzija već povezan sa brojnim proizvodima, može se nazvti *familijarnim brendom*. Uspešne ekstenzije brenda ostvaruju se kada matični brend ima pozitivne asocijacije i kada između njega i proizvoda obuhvaćenih ekstenzijom postoji skladnost. Visokokvalitetni brendovi ostvaruju veće ekstenzije nego brendovi srednjeg kvaliteta, a najefektivnija propagandna strategija, kada su u pitanju ekstenzije, podrazumeva da se više naglase informacije o samoj ekstenziji a da manje podseća na matični brend.[47] Dve glavne prednosti ekstenzije brenda su u tome što one mogu da potpomognu prihvatanje novog proizvoda i da obezbede pozitivnu povratnu spregu kako matičnog brenda, tako i za samu kompaniju.[48]

[45] *Aaker D.A., Joachimsthaler E., (2009), Brand Leadership, Simon&Schuster, UK, pg.102*
[46] *Kotler P., Keller K.L., (2006), Marketing menadžment, Data Status, Beograd, str.296*
[47] *Keller K.L., (2003), Strategic Brand Management, Prentice Hall, USA, str.523*
[48] *Sullivan M.W., (1992), Management Sciense, Brands Extensions: How to use them, Jurnal of Marketing Research 29, pg. 296-313*

3.4 Izgradnja brenda

Kao što smo naveli, izgradnja brenda, upoznavanje ljudi sa brendom i njegovim vrednostima i izgradnja lojalnosti je dugotrajan, mukotrpan i skup posao. Opsežno istraživanje tržišta, stručna procena rezultata, definisanje ciljnih grupa, detaljno planiranje, projektovanje proizvoda, realizacija marketing plana i održavanje pozicije na tržištu samo su neke od faza izgradnje određenog brenda. Menadžment mora biti spreman da kontinuirano ulaže visoke sume novca da bi ustanovio i zadržao poziciju brenda na tržištu. Međutim, često se donose odluke da se tokom kraćeg vremenskog perioda smanje troškovi, naročito ukoliko privreda zapadne u krizu. Da bi brend imao podršku, potrebno je izbegavati ova smanjenja troškova, naročito zato što je on jedan od ključnih nosilaca vrednosti za akcionare. Kada se dostigne željeno pozicioniran brend i lojalnost potrošača, kompanije od većeg profita ne moraju da ulažu isto i više pre nego što je brend izgrađen, već mogu te prihode da preusmere na druge stavke ili jednostavno da zadrže veći profit. U svakom slučaju, od izuzetne je važnosti da se brend „ne uspava“, odnosno da postoje konstantna ulaganja, naravno niža u odnosu na početak izgradnje brenda, jer promenljivo tržište i oštra konkurencija ne spavaju, i vrlo lako se može desiti da brend padne u zaborav.

Izgradnji brenda bitno doprinosi mudar izbor elemenata brenda (zanimljiv vizuelni identitet, ambalaža i slično) i sekundarnih asocijacija, ali primarni input obezbeđuju proizvod ili usluga i prateće marketing aktivnosti. Brendovi se ne grade samo na osnovu oglašavanja; kupci upoznaju brend putem brojnih kontakata i susreta: lično razmatranje i korišćenje, usmena propaganda, interakcije sa osobljem kompanije, online i telefonska iskustva i novčane transakcije. [49]

Marketari grade vrednost brenda na brojne načine: preko klubova i zajednica potrošača, sajmova, marketing događaja, sponzorstva, odnosa sa javnošću i članaka u štampi. Holistički marketari naglašavaju tri nove važne teme u dizajnu marketing programa za izgradnju brenda:[50]

- ✓ Personalizacija
- ✓ Integracija
- ✓ Internalizacija

Marketari sve više napuštaju prakse masovnog marketinga i prihvataju koncepte kao što su marketing iskustva, marketing jedan na jedan i marketing sa dozvolom. Sa stanovišta brendiranja, ovi koncepti podrazumevaju stavarnje intenzivnog i aktivnog odnosa potrošača

[49] *Kotler P. Keller K.L., (2003), Marketing menadžment, Data Status, Beograd, str.284*
[50] *Dostupno na http://www.citeman.com/934-designing-holistic-marketing-activities.html, pristupljeno dana 10.novembar 2014.*

i brenda. *Personalizacija marketinga* zapravo podrazumeva da brend i njegov marketing budu što je moguće relevantniji za što veći broj kupaca. *Integracija marketinga* podrazumeva kombinovanje i uklapanje marketing aktivnosti da bi se maksimizirali njihovi individualni i kolektivni uticaji. Danas marketari moraju takođe da učine mnogo toga da bi ispunili obećanje brenda, koje će biti ispunjeno samo ako se svi u kompaniji sažive sa datim brendom, iz čega proizilazi da sve aktivnosti i procesi koji informišu i motivišu zaposlene predstavlja *interno brendiranje*.

3.5 Revizija brenda

Periodične kontrole brenda od vitalnog su značaja za kompaniju. Marketinški tim tada utvrđuje postojeće stanje brenda, koje su mogućnosti i kakve potencijalne opasnosti postoje za brend, da li su postojeći izvori vrednosti brenda zadovoljavajući i slična pitanja. Revizija ili kontrola brenda predstavlja proveru koja je usredsređena na kupca i koja podrazumeva niz procedura da bi se procenila vrednost brenda, otkrili njegovi izvori vrednosti i predložili načini za poboljšanje i podupiranje njegove vrednosti.[51]

Neki od važnih parametara u okviru revizije brenda bile bi vrednost brenda i kreirana ličnost brenda; definisanje brend USP *(Unique Selling Proposition)* i ciljnih grupa; osvrt na trenutnu poziciju, odnosno percepcije potrošača o brendu; brend vizija i brend misija; brend *Mood Board* – kako vidimo brend i SWOT analiza. Kontrola postignutih rezultata u procesu komunikacije vrši se na osnovu vrednosti brenda (*Brand Equity*), koja predstavlja sumu brend poruka, kontakata i asocijacija koji se stvaraju u mislima potrošača. Ona se definiše kao diferentni efekat koji saznanje o brendu ima na odgovor potrošača. Reakcija se pojavljuje kada je potrošač upoznat sa brendom i ima jake i jedinstvene brend asocijacije.[52] Kreiranje brend ličnosti predstavlja personifikaciju samog brenda, i veoma je značajno jer se ciljne grupe identifikuju sa tom ličnošću, tako da je ona ključna za odnos potrošača sa brendom. *Brand USP*, *Unique Selling Proposition*, predstavlja jedinstvenu prodajnu prednost, odnosno ono što brend diferencira od konkurencije.

Revizija brenda se koristi za strategijski smer brenda, odnosno za odgovor na brojna pitanja: da li su izvori vrednosti brenda zadovoljavajući, da li određene asocijacije brenda treba ojačati; koje mogućnosti postoje kada je u pitanju brend i koji su mogući izazovi.[53] Ona zapravo predstavlja sveobuhvatno, sistematično i periodično preispitivanje marketing sredine i ciljeva strategije.

[51] *Kotler P. Keller K.L., (2003), Marketing menadžment, Data Status, Beograd, str. 289*
[52] *Filipović V., (2008), Brend menadžment, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, str.54*
[53] *Kotler P., Keller K.L., (2006), Marketing menadžment, Data Status, Beograd, str.290*

Cilj ovakve analize je, najjednostavnije rečeno, procena jačih i slabih strana određenog brenda. Obično se sastoji iz od internog opisa i eksternog ispitivanja pomoću fokusnih grupa, upitnika i drugih metoda. Takođe se primenjuju metrike brenda kao što su poslovno istraživanje podataka, pretraga po ključnoj reči i jezička obrada. Kontrolom se meri postizanje rezultata koji su dati projektom i planom i vrši potrebna izmena. Korektivna akcija se može preduzeti u svim područjima aktivnosti bilo da je ova vezana za proizvod, tržište, ostale instrumente tržišnog nastupa i slično. Ističu se kontrola godišnjeg plana, kontrola rentabiliteta, kontrola efikasnosti i strategijska kontrola.
Uz pomoć ovih analiza kompanija može da razvije marketinški program koji će maksimizirati dugoročnu vrednost brenda. Bitno je pratiti rezultate i preuzimati korektivne mere.

3.6 Portfolio brenda

Težak i kompleksan zadatak predstavlja i proces upravljanja grupama brendova i linijama proizvoda, odnosno *planiranja portfolija.* Neke kompanije imaju veliki portfolio brendova. Oni obično spadaju u liniju (Linija proizvoda predstavlja grupu brendova koji su usko povezani u pogledu funkcija i koristi koje pružaju) i miks (Miks proizvoda predstavlja zbir ponuđenih linija proizvoda) proizvoda neke kompanije. S obzirom na to da su neke linije jake, a neke slabe, menadžment kompanije mora pažljivo da planira i odluči na koji način da rasporedi svoje ograničene resurse. Neke linije stvaraju više prihoda nego potrebno, dok su nekim potrebne investicije da bi se finansirao njihov rast. Pre svega, mora se odlučiti u koje brendove treba investirati, koje zadržati, a kojima će uskratiti podršku. Poznata tehnika koja pomaže kompanijama da donesu odluke o miksu proizvoda i/ili liniji proizvoda je BCG (*Boston Consulting Group*) matrica učešća i rasta. *Brend arhitektura* je ta pokazatelj na koji način se brendovi u okviru brend portfolija razlikuju jedni od drugih. Ona predstavlja proces organizovanja i građenja, odnosno struktuiranja brend portfolija u cilju definisanja uloge brenda i prirodnih odnosa između brendova i različitih proizvodnih tržišta.[54] Proces upravljanja grupom brendova i linijama proizvoda se naziva planiranje portfolia. Da bi dizajnirali optimalan brend portfolio, marketari moraju da dobro da razmotre pokrivenost tržišta u odnosu na troškove i profitabilnost. Ukoliko se veći profiti mogu ostvariti i kada pojedini brendovi izostaju iz portfolia, onda je portfolio prevelik, i obrnuto.

[54] *Aaker D.A., Joachimsthaler E. (2009), Brand Leadership,Simon&Schuster, Uk, pg.102*

4 BREND U FUNKCIJI MARKETINGA I PRODAJE

4.1 Pojam marketinga

Marketing je disciplina koja se bavi identifikovanjem i zadovoljavanjem individualnih i društvenih potreba, odnosno pitanjima tržišta, potreba na tržištu i načinu zadovoljenja tih potreba. Marketing je termin koji se ne može adekvatno prevesti na naš jezik. Etimološko značenje je stavljanje na tržište (*market* je tržište a sufiks *ing* ima više značenja). Definicija treba da odgovara svrsi u koju se koristi, a menja se kako se granice discipline menjaju. Ona zavisi od stanovišta sa koga se marketing izučava. Danas je široko priznat kao nauka, koja u velikoj meri koristi niz drugih društvenih nauka, kao što su, na primer, sociologija, psihologija, ekonomija, matematika i druge. Ova oblast se stalno razvija, proširuje vokabular u skladu sa vremenom, kulturom i potrebama, i ima za cilj da postavi teorijsku osnovu za strategije poslovanja na tržištu. Prema Kotleru, marketing je kombinacija elemenata nauke, zanata i kreacije.[55] Zbog velikog broja definicija, autora, slaganja i neslaganja istih, tumačenja, priznavanja i osporavanja, u ovom poglavlju vodićemo se tezama priznatih i istaknutih svetskih autora.

Jedna od najkraćih definicija marketinga glasi: *Marketing predstavlja profitabilno zadovoljenje potreba*.[56]

Pomenućemo definicije vodećih eksperata za marketing u svetu:

- *Marketing* je društveni i upravljački proces u okviru kojeg pojedinci i grupe dolaze do onoga što im je potrebno i što žele, putem oblikovanja i razmene proizvoda i vrednosti s drugima.[57]

- *Marketing* nije umetnost pronalaženja načina za isporuku proizvedenih proizvoda – usluga. Marketing je umetnost stvaranja vrednosti za potrošača.[58]

- *Marketing* je proces planiranja i sprovođenja stvaranja ideja, proizvoda i usluga, određivanje njihovih cena, promocije i distribucije kako bi se obavila razmena koja zadovoljava ciljeve pojedinaca i organizacija.[59]

- Prema Američkom udruženju za marketing AMA (*American Marketing Association*), definicija marketinga, odobrena oktobra 2007. godine glasi :

[55] *Dostupno na www.kotlermarketing.com/phil_questions, od utorka 28. juna 2011.god.*
[56] *Kotler P, Keller K.L., (2006), Marketing menadžment, Data Status, Beograd, str.5*
[57] *Kotler P., Bloom P., Hayes T., (2002), Marketing Professional Services, Prentice Hall Press, NJ, pg.6*
[58] *Dostupno na www.kotlermarketing.com/phil_questions, od utorka 28. juna 2011. god.*
[59] *Aaker D., Kumar V., Day G., (2001), Marketing research, 7th edition, John Wiley & Sons, New York, pg.1*

> *Marketing* je aktivnost, skup institucija i procesa za kreiranje, komunikaciju, isporuku i razmenu ponuda koje imaju vrednost za kupce, klijente, partnere i društvo u celini.[60]

Kotler pri navedenoj definiciji skreće pažnju na to da je marketing proces koji se manifestuje u pažljivo formulisanim programima, a ne u nasumičnim akcijama, koji dovode do postizanja željenih efekata. On ističe da je marketing samo alat, a ne lek koji rešava sve probleme organizacije; alat koji se može iskoristiti pametno ili loše.[61] Kotler takođe razlikuje društvenu i upravljačku definiciju marketinga. Prema ovoj drugoj, marketing se obično opisuje kao „umetnost prodaje proizvoda". Međutim, prodaja je samo vrh ledenog brega marketinga. Peter Drucker, jedan od vodećih teoretičara upravljanja, objašnjava da će uvek biti potrebno da se nešto prodaje. Međutim, cilj marketinga je da prodaju učini suvišnom. Cilj marketinga je da tako dobro upozna kupca i shvati koji mu proizvod ili usluga odgovaraju, da se oni sami prodaju, odnosno da stimuliše tražnju potrošača za proizvodima i uslugama. U savremenom poslovanju, kompanije radi ostvarivanja pozitivnih poslovnih rezultata, prate i zadovoljavaju potrebe potrošača na dobro definisanim ciljnim tržištima. Idealno, marketing bi trebalo da ima za rezultat potrošača koji je spreman na kupovinu. Sve što bi zatim trebalo učiniti, bilo bi da proizvod ili usluga budu dostupni. Uspešne kompanije shvataju da visok nivo zadovoljstva potrošača vodi ka ostvarenju pozitivnih poslovnih rezultata, odnosno većeg obima prodaje, tržišnog učešća i profita.

Zadatak marketinga je da odgovori na pitanja:

- Gde se nalazimo? (tržišno pozicioniranje)
- Gde nameravamo? (marketing ciljevi)
- Kako da dođemo tamo? (marketing strategija)

Delovanje marketinga se može posmatrati kroz četiri koraka:

1. Analiza i definisanje potreba ciljne grupe brenda
2. Proces skretanja pažnje ciljne grupe na brend
3. Uticaj na potencijalne potrošače da se zainteresuju i prihvate postojeće koncepte i ponude
4. Pretvaranje potencijalnih kupaca u prave potrošače

[60] *Dostupno na www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing, od srede 15. juna 2011. god*
[61] *Kotler P., Bloom P., Hayes T., (2002), Marketing Professional Services, Prentice Hall Press, NJ, pg.5*

U okviru marketinga, posebnu poziciju zauzima brend menadžment. Brend menadžement, odnosno upravljanje brendom predstavlja procese analize, planiranja, realizacije i kontrole brenda, sve sa ciljem dostizanja i čuvanja željene pozicije u svesti potrošača. Zadatak današnjih brend menadžera je da stalno kontrolišu brend portfolio, što uključuje sledeće aktivnosti: konstantna istraživanja o brendovima, praćenje konkurencije, analiza performansi proizvoda, analiza troškova za periodične budžete, priprema gidišnjih planova razvoja brendova u skladu sa potencijalima lokalnog tržišta, upravljanje strateškim razvojnim projektima, saradnja sa marketinškim agencijama, koordinacija marketinga i prodaje i merenje efekata aktivnosti. Koncept brend menadžmenta je mnogo složeniji i kompleksniji u međunarodnim nego u domaćim razmerama. Pri tome su moguće četiri strateške dileme: [62]

- Da li nastupati na inostranom tržištu sa brendom?
- Čiji brend koristiti?
- Za koji međunarodni status brenda se opredeliti?
- Koliki broj brendova koristiti na jednom tržištu?

Ključne stavke strategijskog brend menadžmenta su:

- Potrošači
- Konkurencija
- Resursi

Cilj brend menadžmenta je da se brend ureže u svest potrošača, da ih zainteresuje i podstakne na kupovinu, i na kraju postanu lojalni potrošači. Za kompaniju, brend menadžment omogućava postizanje jedinstvene konkurentske pozicije na tržištu; bolje pozicioniranje u svesti potrošača; kreiranje imidža organizacije, proizvoda i usluga; i razvijanje ponude koja ima posebnu vredniost za kupca.

4.2 Marketing miks

Na marketing mnoge kompanije gledaju samo kao na veliki trošak. Međutim, kada kompanija shvati značaj i ulogu koju marketing ima u razvoju poslovanja, jasno je zašto na njega treba gledati kao na dobru investiciju. Ključan je za pridobijanje pažnje potencijalnih kupaca, za razvoj proizvoda ili usluga, pretvaranje potencijalnih u stalne potrošače i utiče na kreiranje instrumenata marketing miksa (**4P** – Proizvod (***P**roduct)*, Cena (***P**rice),*

[62] *Rakita B., (2009), Međunarodni marketing, Od lokalne do globalne perspektive, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str.506*

Distribucija (***P**lace*) i Promocija (***P**romotion*)[63], koji predstavlja niz marketing sredstava koje koriste kompanije kako bi ostvarile marketing ciljeve na ciljnim tržištima.

Marketing miks ima dva zadatka i to: komunikacijski, gde je cilj da stvori uslove da proizvod na tržištu srtene kupca; i operativni, gde je cilj da stvori uslove da dođe do razmene. Oba zadatka su usmerena ka upoznavanju kupca i potrošača sa proizvodom, stvaranje želje kod potrošača za kupovinom proizvoda ili usluga i održavanje ravnoteže između proizvodnje i plasmana. U okviru prvog elementa marketing miksa, pojam *proizvoda* uključuje njegov fizički oblik, ideje i prateće usluge, a obuhvaćene su sledeće varijable: raznovrsnost proizvoda, kvalitet, dizajn, karakteristike, ime brenda, ambalaža, usluge, garancije i slično. *Cenom* se utiče na ciljno tržište uz pomoć popusta, bonifikacija, periode plaćanja i uslova kreditiranja. *Distribucija* obuhvata kanale, pokrivenost, izbor, lokacije, zalihe i transport. *Promocija* podrazumeva podsticanje prodaje, oglašavanje, ličnu prodaju, i direktni marketing. Kotler ovim osnovnim 4P dodaje još dva: odnose sa javnošću (**P**ublic relations) i moć/snaga (**P**ower).

U savremenoj literaturi se koncept „4P“ često zamenjuje konceptom sa aspekta potrošača „4C“, gde se „C“ može obrazložiti na sledeći način: 4C – Customer; Cost; Convinience; Communication.

1. Potrošač (Customer) – usmerenost na potrošača i zadovoljenje njegovih potreba.
2. Troškovi (Cost) – svi dodatni troškovi osim cene koje potrošač ima kupujući proizvod ili uslugu.
3. Pogodnost/udobnost (Convinience) – različiti načini kupovinu koji zamenjuju pojam distribucije u klasičnom smislu (kupovina preko interneta, kataloga i slično).
4. Komunikacija (Communication) – poželjnija od klasične promocije; podrazumeva interaktivnu komunikaciju sa (potencijalnim) potrošačem.

Komunikacijski marketing miks ima za cilj da stvori takve uslove da proizvod na tržištu sretne kupca, te se u tom kontekstu sastoji od pet osnovnih načina komunikacija:[64]

1. Oglašavanje (advertising)
2. Unapređenje prodaje (sales promotion) podrazumeva kratkoročne podsticaje za kupovinu
3. Odnosi sa javnošću (Public relations) promoviše imidž kompanije i njenih proizvoda/usluga
4. Lična prodaja (Personal selling) je interakcija licem u lice prodavca sa kupcima.

[63] *Galogež M., (2003), Metode i analize tržišnosti preduzeća, FPE Laktaši, str.155*
[64] *Kotler F, Vong V, Sonders Dž, Armstrong G, (2008), Principi marketinga, IV izdanje, MATE, Beograd, str. 728 – 730*

5. Direktni marketing podrazumeva korišćenje pošte, telefona, elektronske pošte radi direktne komunikacije sa potrošačima.

Pri razvoju miksa marketing komunikacija, kompanije razmatraju nekoliko faktora: vrstu tržišta proizvoda, karakteristike proizvoda, fazu životnog ciklusa proizvoda, raspoloživa novčana sredstva i fazu spremnosti kupaca.

4.3 Marketing istraživanje

Očigledno je da je naše tržište podložno brzim promenama, što se može videti u navikama potrošača, kao u i privredi uopšte. Prilikom razmatranja gde će i kako potrošiti svoj teško zarađeni novac, potrošači su u potrazi za nečim više od sjajnog oglasa ili reklame. *Kakav je taj proizvod/usluga? Ko stoji iza tog proizvoda/usluge? Da li mogu da im verujem?* Ova pitanja sugerišu na važnost marketinga za kupce, odnosno prvenstveno za kompanije. Dobar marketing je od ključne važnosti bilo kog poslovanja, kao i razumevanje šta je ono što će ga uspešno pokrenuti ili doprineti boljim rezultatima. U sprovođenju marketing aktivnosti početna tačka je istraživanje tržišta, zatim segmentacija tržišta, izbor ciljnih tržišnih segmenata i pozicioniranje proizvoda ili usluge.

Savremeno poslovanje orijentisano je ka tržištu, potrošačima i okruženju. Velike kompanije ne donose strateške odluke bez istraživanja tržišta, jer uviđaju da se potrebe potrošača neprestano menjaju i konkurencija ne spava, tako da žele da uvek budu dobro obavešteni o kretanjima na tržištu. Brz i efikasan razvoj informacionih tehnologija i komunikacija značajno je doprineo novim mogućnostima za istraživanje potrošača, stvaranje s proizvoda i usluga koje bi zadovoljile potrebe potrošača, efikasniju distirbuciju, komunikaciju sa potrošačima i slično.

Marketing istraživanje sprovodi se sa ciljem da se dođe do validnih informacija i na osnovu njih donesu odgovarajuće marketing odluke. Ovakva istraživanja su neophodna zbog procene želja i ponašanja potrošača i veličine tržišta. Takođe, pored razumevanja potreba kupaca, istraživanje može poslužiti za za donošenje odluka o tome da li treba lansirati nov proizvod, za dobijanje podataka o tome da li i koliko su potrošači zadovoljni nivoom usluga, za merenje efektivnosti neke kampanje i slično.[65] Kada kompanija analizira tržišne mogućnosti, sprovodi istraživanje i izbor ciljnih tržišta. Praksa u marketingu podrazumeva podelu, odnosno segmentaciju tržišta na glavne tržišne segmente, njihovu procenu i izbor onih tržišnih segmenata koje će kompanija najbolje uslužiti.

[65] *Jobber D. i Fahy J., (2006), Osnovi marketinga, Data Status, Beograd, str.91*

Marketing odluke donose se sa ciljem da se uspostavi sklad između potencijala preduzeća i tražnje za proizvodima i uslugama preduzeća. Problem marketing istraživanja i marketing odlučivanja svodi se na rešavanje odgovarajućih problema koje treba i koji se mogu rešavati. U tom smislu, a s ciljem da se izbegnu moguće greške kod marketing istraživanja, istraživanje je potrebno sprovoditi po određenoj naučnoj metodologiji.

Marketing istraživanje može imati ulogu u mnogim aktivnostima. Kada je marketing istraživanje u pitanju, ne sme se izostaviti pitanje istraživanja tržišta. Ovo istraživanje pomaže pri određivanju kako će dati proizvod ili usluga biti prihvaćene među različitom demografijom. Ova informacija pomaže kompaniji da uspostavi segmente potrošača koji će se interesovati za dati proizvod ili uslugu, što treba da rezultira njihovom kupovinom. Istraživanjem tržišta se dobijaju određene informacije, kao što su, na primer, starosne grupe, pol, lokacija i visina prihoda, odnosno kupovna moć potencijalnih potrošača na koje kompanija treba da cilja marketinškom porukom. Ovakvo istraživanje omogućava kompaniji da kreira pre svega isplativ, efikasan *marketing plan*.

Prema nivou, marketing istraživanje moguće je podeliti na makro i mikro istraživanje. Makro istraživanje se odnose na globalne marketing informacije s ciljem spoznavanja globalne ponude, tražnje i tako dalje, a sprovode ih najčešće specijalizovane institucije za marketing istraživanja; dok mikro istraživanja sprovode na nivou preduzeća odgovarajuća služba za istraživanje, specijalizovana marketing institucija ili u kombinaciji, a služe za prikupljanje podataka i informacija s ciljem donošenja marketing odluka. Kompanija dobija bolji uvid o veličini svake tržišne moguićnosti analizom prikupljenih podataka. Važan deo prikupljanja informacija o okruženju sadrži merenje tržišnog potencijala i predviđanje buduće tražnje. Kompanija treba ima
saznanje o tome koliko krajnjih potrošača planira da kupi proizvod; ko kupuje i zašto; šta traže u pogledu karakteristika i cena; gde kupuju; kako rangiraju različite brendove i zašto, i slično.
Istraživanje marketinga i istraživanje tržišta međusobno su povezani i ne fukcionišu jedan bez drugog. Postavlja se pitanje: *Koja je razlika?* Ona postoji, i izričita je. Istraživanjem tržišta kompanija dobija informacije vezane za tržište. Marketing istraživanjem se dalje „udubljuje“ u ponašanje i navike ciljanog segmenta potrošača, koje je kompanija odredila prethodnim istraživanjem tržišta. Ovakva istraživanja su veoma važna jer, između ostalog, smanjuju rizike, pomažu da se izbegnu skupe greške marketinga i na taj način automatski štede novac kompanijama.

4.4 Prodaja i upravljanje prodajom

Uspešna prodaja je važna za uspeh u bilo kom poslu. Ona obuhvata svaki aspekt procesa prodaje, pruža savete o zauzimanju pravilnog odnosa i stava prema prodaji, samoorganizovanje, razumevanje potreba kupaca i rad sa njima, kao i izgradnju osnovnih veština prezentacije, pregovaranja i timskog rada. Savremena prodaja svoje aktivnosti bazira na osnovu rezultata naučnog istraživanja tržišta, kompletnog oblikovanja sistema ponude proizvoda ili usluga, uspostavljanja kontakta i komunikacija sa kupcima na dugoročnoj osnovi i drugim aktivnostima u smislu izgrađivanja stabilne pozicije na tržištu. Iz tog razloga je pozicija Prodavca u kompaniji od velikog značaja – više od svih zaposlenih iz ostalih sekora, Prodavac najviše poznaje tržište, trendove na tržištu, kupce i njihove karakteristike, proizvode i konkurenciju. Takođe, Prodavac je taj koji gradi partnerske odnose sa kupcima, vaga različite situacije, osmišljava program i nastup da obe strane i njihove potrebe budu zadovoljene. Danas su vrlo popularne aktivnosti u slobodno vreme sa kupcima, svečani ručkovi i večere, putovanja i slično na račun prodavca/kompanije, sve u cilju zadržavanja i dodatne animacije kupca.

U tradicionalnom smislu pod prodajom se podrazumeva skup poslova i zadataka koje kompanije preuzimaju u cilju realizacije roba i usluga. Ekonomski posmatrano, prodaja kao realizacija robe i usluga predstavlja završnu fazu procesa reprodukcije.

Prema načinu, prodaju možemo razvrstati u nekoliko kategorija: [66]

1. Direktna prodaja:

- *Lična prodaja* – predstavlja direktnu komunikaciju prodavca sa kupcem radi zadovoljenja kupčevih potreba. Ličnom komunikacijom se brže i efikasnije uspostavlja poverenje i grade dugoročni odnosi. Korist za prodavca se ogleda i u dobijanju povratne informacije o tendencijama i trendovima tržišta, kao i potrebnim izmenama vezanih za proizvod ili uslugu.

- *Prodaja na osnovu odnosa sa kupcem*: *Konsultativna prodaja*, *Prodaja jedan-na-jedan*, *JIT prodaja*. Prva podrazumeva da je prodavac „lični konsultant“, kupca koji je kompetentan da reši sve kupčeve probleme i dileme. Druga podrazumeva dugoročni partnerski odnos bez pravno-administrativnih obaveza. Treća, JIT (*engl: Just in time*) gde se uloga prodavca kao Account managera svodi na nadgledanje procesa povlačenja proizvoda po unapred ugovorenom obimu i dinamici.

[66] *Golijanin D., (2010), Menadžment u trgovini, Univerzitet Singudunum, Beograd, str.147*

2. Indirektna prodaja:

- *Kataloška prodaja*; *Hi Tech prodaja*

Jedan od najvažnijih trendova u prodaji su ključni faktori koji obezbeđuju poslovni uspeh, odnosi i interakcija između prodavca i kupca. Uspešan odnos prodavca sa kupcima stavlja naglasak na razumevanje potreba i želja različitih tipova kupaca, njihovih sofisticiranih zahteva u procesu kupovine, kao i isporuci dodatnih usluga koje imaju poseban značaj za kupca. Izgradnja odnosa može biti predstavljena kroz tri osnovne kategorije: [67]

- orijentacija na kupca
- adaptacija procesa prodaje
- orijentacija na usluge

Osnovni koraci u procesu prodaje su sledeći:[68]

1. Otkrivanje potencijalnog kupca
2. Pred-pristup – detaljna priprema pre prvog sastanka sa potencijalnim kupcem
3. Pristup – ostavljanje prvog utiska na kupca
4. Prezentacija – prezentacija proizvoda, predlaganje rešenja za kupčeve potrebe
5. Prevazilaženje prigovora – moguća pitanja i odgovori koje priprema menadžer prodaje
6. Zaključenje prodaje
7. Ispraćaj prodaje i posta-prodaja

Menadžment prodaje fokusiran je na funkciju prodaje kompanije. Definiše se kao proces analiziranja, planiranja, rukovođenja i kontrolisanja prodajnih aktivnosti kompanije. U osnovi menadžment prodaje se svodi na "planiranje, realizovanje i kontrolu programa personalnih kontakta, dizajniranih u pravcu ostvarivanja prodajnih i profitnih ciljeva kompanije." Menadžment prodaje se koncentriše na strategijske odluke preduzeća i težište stavlja na izgradnju odgovarajućih strategijskih programa prodaje.[69] Zadaci menadžera prodaje u organizacijama se zasnivaju na reorganizaciji, obučavanju i motivaciji prodajnog sektora, u cilju povećanja produktivnosti i kapaciteta prodajnog tima.

[67] *Keillor, Parker, Pettijohn, (2000), Relationship-oriented characteristics and individual salesperson performance, Journal of business & industrial marketing, VOL.15, no.1, MCB University Press, pg. 7-22*
[68] *Golijanin D., (2010), Menadžment u trgovini, Univerzitet Singudunum, Beograd, str. 171-187*
[69] *Filipović V. i Damnjanović V., (2006), Menadžment prodaje, skripta, Fakultet organizacionaih nauka, Beograd, str.10*

Danas trendovi menadžmenta prodaje idu ka uvažavanju izgradnje odnosa sa kupcima, timskoj prodaji, profitabilnosti prodaje koja zahteva strateško planiranje programa prodaje i marketinga, liderstvu zbog kompleksnog upravljanja prodajnim osobljem i šire svoje delovanje na globalnu tržišnu perspektivu. Takođe, sve više se uvažava direktna strategija komunikacije koja daje akcenat na dijalogu i povratnim informacijama od strane kupca koje omogućavaju kreiranje bolje ponude.

4.5 Brendovi u trgovini

Proučavajući brend, definisali smo ga kao samostalnu kategoriju ili u interakciji sa potrošačem. Međutim, u okviru marketinga u trgovini, mora se sagledati uloga ne samo potrošača, već i samog trgovca u odnosu na brend. U tom smislu razlikujemo dva brend formata:

- brendove dobavljača, uglavnom proizvođača i
- trgovačke brendove ili private label[70]

U svetu, pa i kod nas, dominantni su proizvođački brendovi. Privatne trgovačke robne marke nude svi trgovinski lanci koji posluju na tržištu Srbije, kao što su "Delez", "Merkator", "Roda", "Vero", "Idea", "Dis", "Univereksport", a još veća konkurencija u Srbiji očekuje se dolaskom "Lidla", koji je poznat po povoljnim cenama proizvoda privatnih robnih marki. S obzirom da popularnost trgovinskih lanaca raste, predviđanja su da će trgovački brendovi zauzeti primat u odnosu na proizvođačke. Tome u prilog ide i činjenica da potrošač, za kojeg je cena proizvoda veoma bitan, možda i najbitniji parametar pri kupovini, postaje svestan da se iza niže cene ne krije niži kvalitet, nego da su trgovački brendovi sve bolja vrednost za novac.[71] Ovom okretanju ka trgovačkim brendovima sasvim sigurno je doprinela i finansijska kriza koja je zahvatila ceo svet, kao i decenijska niska potrošačka korpa u našoj zemlji.

Moć brenda pre svega zavisi od pozicije koju taj brend ima u svesti potrošača u odnosu na druge brendove, tako da se marketinška strategija bazira na tome koju poziciju u odnosu na konkurenciju na tržištu ima određeni proizvod u očima potrošačke ciljne grupe. U ovom slučaju reč je naravno o pozicioniranju i izgradnji imidža trgovca, koji baš kao i proizvod može da postane brend, i njegove ponude.

Prema Golijaninu, pozicioniranje trgovačke ponude je jednostavno kao ABC:

[70] *Golijanin D., (2010), Marketing u trgovini - skripta, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.54*
[71] *Golijanin D., (2010), Marketing u trgovini - skripta, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 55*

- atributi (engl. ***A**ttributes*) kao što su lokacija, dekoracija i unutrašnje uređenje i roba
- koristi (engl. ***B**enefits*) koje kupac može da očekuje
- tvrdnje (engl. ***C**laims*) koje trgovac iskazuje uglavnom u obliku oglasa ili komunikacije kupaca od usta do usta kojim se može uticati na potencijalne mušterije[72]

Iako antropomorfna, imidž trgovca predstavlja snažnu varijablu koja može da evoluira u jak brend identitet. Odličan primer za to je IKEA, za koju, iako ne postoji u Srbiji, znamo da se bavi izradom nameštaja po pristupačnim cenama.

Na početku rada dali smo detaljan prikaz izgradnje brenda. Ono što sad treba dodati za kontekst izgradnje brenda trgovca su i iskustvo potrošača koji posete prodavnicu, ponašanje i odnos prodavaca i osoblja, zadovoljstvo obavljenom kupovinom, bilo šta da se pojavi u medijima vezano za tu prodavnicu. Iz tog razloga se sve veća pažnja posvećuje proučavanju ponašanja potrošača i njihovim navikama kupovine, jer je i suština stvaranja brenda trgovine pomeranja fokusa sa pitanja cene na druge komponente marketing miksa kada potrošač poredi različite ponude, a ako marketing u tome uspe, onda je to dokaz da brendiranje prodavnice radi.[73]

4.6 Korelacija marketinga i prodaje sa brendom

Prema marketing koncepciji osnovni ključ za postizanje ciljeva preduzeća je uspešno zadovoljavanje potreba kupaca. Potrebe treba najpre identifikovati, proučiti, odrediti ciljna tržišta i prema njima planirati proizvodni i prodajni program i druge marketing aktivnosti.

Razvoj nauke i tehnike uslovio je promene poslovne orijentacije. S razvojem savremene tehnologije za izradu proizvoda povećane su mogućnosti proizvodnje robe. Povećana proizvodnja stvarala je veću ponudu u odnosu na tražnju, a od prodajne službe su se zahtevali novi načini, metode i tehnike poslovanja kako bi se što brže plasirala proizvedena roba. U okviru marketing orijentacije, vremenom su se izdiferencirale: orijentacija na kupca, orijentacija na društvenu zajednicu (socijalni marketing koncept) i orijentacija na odnose sa ciljnim grupama (relacioni marketing).

Prodajna orijentacija dominira na potrebama prodavca i pokušava da prodajnim tehnikama i strategijom intenzivnog oglašavanja ubedi kupce na kupovinu. Marketing orijentacija uvažava potrebe kupaca od kojih se polazi, proizvodnja kreira proizvod prema njihovim zahtevima i zadatak prodaje je da kreiran proizvod proda na tržištu.

[72] *Golijanin D., (2010), Marketing u trgovini - skripta, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.65*
[73] *Golijanin D., (2010), Marketing u trgovini - skripta, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.68*

Prodaja kao operativna poslovna funkcija, bilo samostalna ili u okviru marketing sektora, obezbeđuje organizacijama njihovu najvažniju vezu sa prethodno utvrđenim segmentom tržišta. Ona povezuje marketing sistem sa kupcima koje opslužuje. U skladu sa marketinškim načinom poslovanja, funkcija prodaje usklađuje napore prodavca sa potrebama kupaca i ukazuje kupcima da su prodavci spremni i voljni da izađu u susret njihovim zahtevima.

U uspešnim kompanijama marketinško iskustvo sve više postaje neophodno za uspešan rad menadžera prodaje. Traže se osobe koje uvažavaju strateški pravce poslovanja i mogu da pomognu kupcu u prodajnom procesu odgovorom na njihove potrebe i želje. Uprkos tome, mnogi menadžeri prodaje su strogo prodajno orijentisani, usmeravaju napore prodajnog odeljenja na proizvod i „prodaju". Za razliku od njih marketinški orijentisani menadžeri prodaje polaze od potreba kupaca. Primera radi, marketinški orijentsani menadžeri prodaje težište razmišljanja stavljaju na dugoročnu perspektivu, planiranje profita, segmente tržišta i informacione sisteme, dok prodajno orijentisani menadžeri težište stavljaju na kratkoročnu perspektivu, obim prodaje, individualne kupce i rad na terenu.

Prodaja i upravljanje prodajom se danas posmatraju i uključuju analizu potreba i želja kupaca, kroz marketinške napore kompanije sa merenjem koristi za zadovoljenje tih potreba i želja. Koliko je prodaja bitna kao instrument marketinga svedoči podatak da američke firme troše čak 140 miljardi $ godišnje na ličnu prodaju, više nego na bilo koji drugi oblik promocije.[74]

Često se dešava se da se prodaja pomeša sa marketingom. Obično je to greška kod malih preduzeća koji smatraju marketing sastavnim delom prodaje, iako su ove dve discipline različite od samog početka. Ovo se dešava jer se marketing ili poslovnim planom ove dve discipline prožimaju. Misija prodaje je da poveća profit putem različitih akcija i "trikova" kao što su popusti, marže, dva proizvoda po ceni jednog, specijalne ponude i slično. Misija marketinga je da identifikuje tržište, izgradi imidž kompanije i promoviše proizvod.

Marketing i prodaja nisu suprotstavljene, već komplementarne poslovne aktivnosti preduzeća. Između njih postoje izvesne razlike koje se odnose na načine ostvarivanja ciljeva kompanije, a ogledaju se u obimu i širini posla. Poznato je da moderna tržišta karakteriše veća ponuda od tražnje. U takvim uslovima potencira se značaj i povezanost prodaje i marketinga. Njihov zajednički imenitelj svodi se na sledeći slogan „Potrebno je proizvoditi ono što se može prodati, a ne prodavati ono što je već proizvedeno". Ovakav pristup ukazuje na povezivanje marketing i prodajne strategije preduzeća u razvijenim tržišnim privredama.

[74] *Filipović V., Damnjanović V., (2006), Menadžment prodaje, skripta, Fakultet organizacionaih nauka, Beograd, str.4*

U odnosu na brend, gotovo svuda u savremenoj marketinškoj literaturi nailazi se na tezu da je danas najznačajnija funkcija marketinga upravo njegova izgradnja. Ono što možda potvrđuje, odnosno opravdava ovu tezu je trend koji upućuje na stalno opadanje klasičnog vida prodaje, odnosno načina kojim se vrši razmena dobara i novca na tržištu. Tome u prilog ide činjenica da se većina proizvoda više ne prodaje, već kupuje. Tipičan primer u literaturi i praksi glasi da u velikim prodavnicama, supermarketima i robnim kućama više nema prodavaca koji će prići kupcu i prodavati proizvode, već je potrošač sam i direktno suočen sa proizvodima.

U ovom, naizgled banalnom, primeru se nalazi odgovor na pitanje koja je zapravo uloga brendova na tržištu. Brend ima dve veoma važne funkcije: [75]

1. *Brend* kao svojevrsni sertifikat za kvalitet, koji korespondira sa obećanjem koje je dato od strane kompanije o određenom proizvodu;
2. *Brend* omogućava potrošačima da lakše organizuju svoju kupovinu i pomaže im da jednostavnije nađu određeni proizvod. Brend je taj koji najvidljivije diferencira proizvod određene kompanije i omogućava njegovu različitost u domaćim, inostranim, lokalnim, međunarodnim, regionalnim i globalnim razmerama.

Odluka o kupovini proizvoda donosi se prethodnim pozicioniranjem proizvoda i njegovog imena (brenda) u svesti potrošača, tako da je rezultat kupovine unapred predodređen. Brend praktično pretprodaje proizvod ili uslugu korisniku, te u takmičarskoj atmosferi na tržištu koja je danas toliko izražena, predstavlja sigurnost, jasnoću, doslednost, status, članstvo; odnosno sve ono što pojedincu pomaže da odredi samog sebe – identitet.

Marketinški posmatrano, brend je tržišni izraz koji ima svoju vrednost i prepoznatljivost u svakom vremenskom preseku. To je jedinstven tržišni kod preko koga se prepoznaje biznis, kompanija, institucija ili proizvod. Brend mora biti više od imena i osnovnih identitetskih obeležja. Brend mora da motiviše, pokreće na akciju, izaziva emocije, asocijacije i da kreira poverenje. Zadatak kompanije je da kroz proces brendiranja upravlja vezom koja postoji između potrošača i brenda, da kreira pozitivan i prepoznatljiv imidž na tržištu, kako bi bio postignut visok stepen lojalnosti potrošača.[76]

[75] *Veljković S., Đorđević A., (2010), Časopis Marketing "Vrednost brenda za potrošače i preduzeća", vol 41, broj 1, str.4*
[76] *Rakita B. i Mitić S., Časopis Marketing „Efekti transferisanja imidža kroz strategije kobrendiranja i ekstenzije brenda", vol 41, broj 2, str.77*

5 FINANSIJSKI ASPEKTI BRENDA

5.1 Vrednost i vrednovanje brenda

Kompanije imaju zakonsko pravo nad brendovima i mogu sa njima raspolagati kao i sa ostalom imovinom. Posedovanje brenda može tokom vremena stvoriti znatnu vrednost i tržišnu prednost kompanijama čije su vlasništvo. Postavlja se pitanje: *Kako?* Odgovor se nalazi u neopipljivim karakteristikama samog brenda, koje upućuju na samu bit proizvoda, usluge ili kompanije, koje privlače i zadržavaju kupce i tako stvaraju veći prihod od onog koji bi kompanija ostvarila od nebrendiranog proizvoda.

Velika ulaganja u upravljanje brendom povlači za sobom potrebu za proučavanjem povrata ulaganja u brend i uticaja različitih aktivnosti na vrednost brenda. Međutim, nije moguće precizno odrediti koliko investiranje u brend i upravljanje brendom doprinosi stvaranju njene vrednosti. Pretpostavlja se pozitivan uticaj čija jačina zavisi od brojnih okolnosti i činitelja od kojih je s nekim moguće, a sa drugim nije moguće upravljati, tako da je taj uticaj rezultat materijalnih i nematerijalnih dobara kompanije (znanja, kulture, imidža).
Vrednost jakih brendova ogleda se u visokim doprinosima brenda ukupnim prihodima. Prema Aakeru, ključni uticaji (bilo pozitivni ili negativni) na vrednost brenda su:

- *Uvođenje novih proizvoda* – Ukoliko su novi proizvodi tehnološki napredni, uticaj je pozitivan. Međutim, ako lansirani proizvod ne nudi nikakvu novinu, uticaj je negativan.
- *Olaka obećanja* – Problem se javlja zbog problema sa funkcionalnošću proizvoda, neispunjavanje očekivanja datih olakim obećanjima kako bi se privukli kupci.
- *Promene u top menadžmentu* – upućuju na promene u poslovnoj strategiji.
- *Aktivnost konkurencije* – porast vrednosti pojedinih brendova istovremeno ograničava ili smanjuje vrednost drugih brendova iste kategorije na ograničenom tržištu.
- *Pravne aktivnosti*, postupci provere zakonitosti poslovnih aktivnosti kompanije i članci u medijima informisanja – takođe imaju uticaj na vrednost brenda.

Proces izgradnje vrednosti brenda je dugotrajan proces, tako da upravljanje brendom po složenosti prevazilazi upravljanje samim proizvodom ili uslugom. Sveukupnu vrednost brenda određuje:[77]

- prošli i sadašnji tržišni uspeh brenda, iskazan odnosom profita i prihoda od prodaje
- budući očekivani tržišni uspeh brenda iskazan očekivanim odnosom profita i prihoda od prodaje i

[77] *Prema: Veljković S., (2010), Brend menadžment u savremenim tržišnim uslovima, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, Srbija, str.330-331*

- odnos kupca i brenda iskazan njihovom percepcijom, odnosno imidžem brenda na tržištu

Vrednovanje brenda zahteva procenu svih potencijalnih prednosti u budućnosti bilo vlasniku ili kupcu brenda. Pri tome se mora voditi računa da sama činjenica što je brend u vlasništvu određene kompanije pretpostavlja izvor njene vrednosti. Sama procena finansijske vrednosti brenda zavisi od specifičnih tržišnih sizuacija u kojima je:

- brend primarni predmet transakcije (na primer prodaja brenda ili franšiza brenda)
- kompanija vlasnik brenda primarni predmet aktivnosti (na primer spajanje ili preuzimanje kompanija)[78]

5.2 Značaj merenja vrednosti brenda

Vrednost brenda predstavlja važnu neopipljivu aktivu koja ima psihološku i finansijsku vrednost za kompaniju. Ključne koristi od vrednosti brenda su:

- ✓ bolje percepcije performansi proizvoda
- ✓ veća lojalnost
- ✓ manja osetljivost na konkurentske marketing akcije
- ✓ veće marže
- ✓ neelastičnija reakcija potrošača na povećanje cene
- ✓ elastičnija reakcija potrošača na smanjenje cene
- ✓ veća poslovna saradnja i podrška
- ✓ efektivnije marketing komunikacije
- ✓ mogućnosti licenciranja
- ✓ dodatne mogućnosti ekstenzije brenda[79]

Vrednost brenda je sredstvo koje kompaniji omogućava ostvarivanje ciljeva i dugotrajni opstanak i uspeh na tržištu. Međutim, postoje različite koncepcije sagledavanja vrednosti brenda, zasnovane na:

- stavovima i ponašanju kupca (asocijacije, emocije, lojalnost) i
- finansijskim iskazima kao pokazateljima vrednosti brenda (prihod, ulaganja, predviđen iznos za buduću moguću prodaju)

Oba koncepta imaju za cilj praćenje vrednosti i procenu udela vrednosti brenda u imovini kompanije.

[78] *Vranešević T., (2007), Upravljanje markama, Accent, Zagreb, str. 167*
[79] *Kotler P., Keller K.L., (2006), Marketing menadžment, Data Status, Beograd, str. 277*

5.3 Finansijska vrednost brenda

Procena finansijske vrednosti brenda važna je za slučaj prodaje brenda, spajanja ili preuzimanja kompanije sa brendovima.

Kada se brend kupuje ili prodaje, pokušava se iskazati njegova vrednost cenom, odnosno finansijskim izrazom. Zbog želje za potpunijim sagledavanjem uspešnosti kompanije, vidljiv je trend da se u godišnjim izveštajima zu tradicionalne finansijske pokazatelje kao što se prihod, profit i slično, iskazuju i drugi pokazatelji uspešnosti: tržišni udeo, indeks zadovoljstva potrošača i procene finansijske i tržišne vrednosti brenda.

Razvijeno je dosta metodologija koje počivaju na finansijskoj vrednosti, a pojavile su se i razne tabele *najvrednijih brendova* na svetu (pogledati tabelu 1, strana 30). Većina ovih modela počiva na nekoliko osnovnih polaznih tačaka:

- vrši se procena budućih prihoda brenda
- odbijaju se zatim operativni troškovi povezani sa konkretnim brendom, kako bi se izračunao profit
- određuje se u kojoj je meri profit zasluga brenda
- diskontuje se vrednost tog profita na sadašnju vrednost, upotrebom diskontne stope koja se zasniva na neizvesnosti i riziku budućeg profita

Poznate konsultantske kuće razvile su neke od najpoznatijih modela finansijskog vrednovanja brenda. Navešćemo modele konsultantskih kuća *Interbrand, Brand Finance* i *BrandZ*.

- ✓ Konsultantska kuća *Interbrand* u saradnji sa *Business Week*-om pri rangiranju najvrednijih brendova objedinjuje marketinški, finansijski i pravni aspekt u evoluiranju vrednost brenda. Vrednost se izračunava kao neto-sadašnja vrednost budućih koristi od posedovanja brenda. Osnovno je utvrditi zaradu na brendu i *cash flow,* te primenom diskontnog faktora svesti vrednost na neto-sadašnju. Da bi se izvršila finalna kalkulacija potrebno je odrediti koji deo prihoda kompanije je zasluga konkretnog brenda. Rizik se procenjuje preko procene jačine brenda. To je preduslov određivanja diskontnog faktora na osnove kojeg se vrši finalni obračun. Zarade brenda se izračunavaju oduzimanjem nekoliko stavki od prodaje brenda: troškova prodaje brenda, marketing troškova, varijabilnih i fiksnih troškova, naknade kapitalnih troškova i poreza.

- ✓ *Brand Finance* model se sastoji iz više faza. U prvoj fazi se utvrđuje doprinos nematerijalne aktive. U drugoj se izdvaja deo koji se može pripisati brendu. Nakon

toga se vrši izračunavanje diskontnog faktora, na osnovu ocenjivanja više parametara uspešnosti brenda. Tako se dobija odraz rizika poslovanja brenda i primenjuje se na operativni prihod, kako bi se izračunala finansijska vrednost brenda.

- ✓ *BrandZ* model u sebi inkorporira istraživanje stavova potrošača i finansijsku analizu. Kompanija *Millward Brown* poseduje velike baze podataka o stavovima potrošača, što je poslužilo da se dalje kreira odgovarajući model finansijske analize vrednosti brenda. Pored rezultata o hiljadama brendova iz više od 30 zemalja sveta, sarađuje se i sa partnerima kao što su *Bloomberg*, *Datamonitor* i drugi, a koriste se i prognoze Međunarodnog monetarnog fonda, u pogledu kretanja na svetskom tržištu.[80]

Tabela 1: Top 10 globalnih brendova za 2014.godinu

Rang	Brend	Zemlja porekla	Sektor	Vrednost brenda ($m)	Promena vrednosti
1		S.A.D.	Tehnologija	118,863	+21%
2	Google	S.A.D.	Tehnologija	107,439	+15%
3	Coca-Cola	S.A.D.	Napici	81,563	+3%
4	IBM	S.A.D.	Poslovne usluge	72,244	-8%
5	Microsoft	S.A.D.	Tehnologija	61,154	+3%
6		S.A.D.	Razno	45,480	-3%
7	SAMSUNG	J.Koreja	Tehnologija	45,462	+15%
8	TOYOTA	Japan	Auto-industrija	42,392	+20%
9		S.A.D.	Restorani	42,254	+9%
10	Mercedes-Benz	Nemačka	Autoindustrija	34,338	+8%

Izvor: http://www.interbrand.com/best-global-brands

[80] *Veljković S., Đorđević A., (2010), Časopis Marketing "Vrednost brenda za potrošače i preduzeća", vol 41, broj 1, str. 13*

5.4 Međunarodni računovodstveni standard 38

Finansijsko izveštavanje svakako predstavlja jednu od najvažnijih funkcija savremenog poslovanja kompanija. Bilo da se radi o brendu ili nekoj drugoj vrsti nematerijalnih i/ili materijalnih ulaganja, ovi izveštaji prestavljaju ključ u slučaju prodaje, spajanja ili preuzimanja kompanije.

Upravo sa aspekta finansijskog izveštavanja, za naše istraživanje važna je obrada *Međunarodnog računovodstvenog standarda 38,* koji propisuje računovodstvene postupke za nematerijalna ulaganja neke kompanije. Prema ovom Standardu, pored brojnih vrsta sredstava (patenti, licence, koncesije, franšize, računarski softver i druga), u red nematerijalnih ulaganja sasvim logično spada i brend, odnosno žig ili marka.
Definicija ovih neopipljivih sredstava glasi:

- ✓ *Nematerijalno ulaganje je nenovčano sredstvo koje se može identifikovati iako nema fizičko obeležje.*[81]

Da bi se neko sredstvo moglo svrstati kao nematerijalno ulaganje treba da:

- ispunjava sledeće uslove: nema materijalnu sadržinu, postoje mogućnosti identifikovanja i priliva budućih koristi i postoji kontrola nad sredstvom, kao i
- da je izvesno da će buduće materijalne koristi, koje se mogu pripisati sredstvu, priticati u privredni subjekt i
- da se trošak nabavke sredstva može pouzdano utvrditi.[82]

Izvesno je da brend ispunjava sve navedene kriterijume, koji su u ovom radu na samom početku istraživanja predstavljali svojevrsne hipoteze, kao i to da se buduće ekonomske koristi kompanije od nematerijalnih ulaganja, prema Standardu, mogu ogledati kako u mogućem prihodu, tako i u smanjenju troškova, na primer proizvodnih.
Standard početno priznavanje i vrednovanje reguliše za više mogućih načina sticanja nematerijalnih ulaganja: [83]

1. zasebno sticanje
2. sticanje kao deo poslovne kombinacije
3. sticanje pomoću državnog dodeljivanja
4. razmenu imovine
5. stvaranje unutar privrednog subjekta

[81] *Petrović Z., (2011), Finansijsko izveštavanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.224*
[82] *Petrović Z., (2011), Finansijsko izveštavanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.227*
[83] *Ibid, str.227*

Za vrednovanje nematerijalnih ulaganja nakon početnog priznavanja u okviru Standarda predviđeni su *model troška nabavke* i *model revalorizacije*. Prvi model za naknadno vrednovanje nematerijalnih ulaganja podrazumeva vrednovanje troška nabavke umanjenog za ispravku vrednosti po osnovu obračunate amortizacije i akumulirane gubitke zbog obezvređenja, dok drugi model revalorizacije nematerijalno ulaganje vrednuje po svojoj fer vrednosti umanjenoj za obračunatu amortizaciju. Uslov za primenu ovog modela je da je nematerijalno ulaganje već evidentirano u poslovnim knjigama kompanije, što znači da se ne može primeniti za početno vrednovanje nematerijalnih ulaganja.

U finansijskim izveštajima, za svaku grupu nematerijalnih ulaganja obelodanjuje se vek upotrebe ili korišćene stope i metode amortizacije, bruto knjigovodstvena vrednost na početku i kraju obračunskog perioda, bilans uspeha, povezivanje knjigovodstvene vrednosti nematerijalnih ulaganja na početku i na kraju obračunskog perioda, učinak promena računovodstvenih procena koje imaju značajan učinak na finansijske izveštaje, gde se radi o promeni procena veka upotrebe sredstva, metoda amortizacije ili ostatka vrednosti. Takođe treba obelodaniti i zbirni iznos izdataka za istraživanje i razvoj koji su priznati kao rashod za obračunski period.

6 BRENDIRANJE GRADOVA

Sve je češća slika gradova koji se takmiče sa drugim mestima za pažnjom, investicijama, posetiocima, manifestacijama i slično. Ubrzana globalizacija dovela je do situacije u kojoj glavna konkurencija nije više grad iz susedne države ili regiona, već neko mesto na drugom kraju sveta. Ova globalna konkurencija nije ograničena na metropole koje, na primer, konkurišu za štabove multinacionalnih korporacija ili velike sportske događaje. Zahvaljujući razvoju tehnologije i tržišnim deregulacijama čak se i manja mesta mogu suočiti sa konkurentima na drugom kontinentu. Tako su mnogi italijanski gradovi, čija je privreda počivala na industriji izrade nameštaja, izgubili razlog postojanja i doslovce su zbrisani od strane gradova u Kini, koji proizvode iste proizvode po znatno nižim troškovima. Zvaničnici grada Kobe u Japanu uspeli su da privuku multinacionalne kompanije Procter&Gamble i Nestle u svoj grad i tamo da otvore centrale, u čemu su im pomogle tradicionalne marketinške tehnike, pažljivo ciljanje i pozicioniranje.[84] Dalje, Alikante u Španiji se bori sa destinacijama „sunčanih plaža“ počev od Antalije u Turskoj do Pataje na Tajlandu. Bordo (Bordeaux) i njegov region brani svoju tradicionalnu titulu i poziciju glavnog i vrhunskog proizvođača vina od konkurencije iz Južne Australije i južnoafričkog Kejp regiona.[85]

Nekada beznačajna i nepopularna mesta sada potvrđuju visok stepen investicija i privlače konzervativne investitore koji traže bolji obrt svojih ulaganja. Slično se dešava vrhunskim robnim markama – prestiž i podela svetskog bogatstva između naprednih ekonomija, kao što su SAD, Nemačka i Japan, sada počinje da slabi. Još odavno su velike ekonomije u nastajanju postigle spektakularan ekonomski rast, u odnosu na indekse zrelih ekonomija. Ekonomije zemalja poput Brazila, Rusije, Indije, Kine (grupa koja nosi oznaku BRIC) pomerile su se za više mesta unapred u rangu najvećih svetskih ekonomija. Svi ovi primeri govore o takmičenju, konkurenciji, pa samim tim i o značaju brendiranja. Po pitanju Srbije i njenih aktuelnih i potencijalnh turističkih centara, izdvajaju se Beograd kao glavni turistički centar, Novi Sad, Kopaonik, poznat po dobrim uslovima za zimske sportove, ali i za letnje rekreacije, banjskom, lovnom i seoskom turizmu i drugim aktivnostima; zatim Vrnjačka, Soko, Bukovička i druge banje širom Srbije u kojima je pored termo-mineralnih karakteristika potrebno razviti čitav niz sadržaja iz različitih oblasti kako bi se omogućio njihov razvoj u aktivne savremene turističke centre.

Za gradove je od najveće važnosti privlačenje što većeg broja investitora i osigurati što bolji vlastiti imidž, kako bi na kraju lokalno stanovništvo bilo zadovoljno što živi na tom prostoru. Brendiranje je proces koji pokriva sve to navedeno. Osnovna razlika između brendiranja „klasičnih“ proizvoda i usluga u odnosu na države i gradove je razlika u

[84] *Kotler P, Keller K.L., (2006), Marketing menadžement, 12.izdanje, Data status, Beograd, str.687*
[85] *Dostupno na www.placebrands.net, od 13.12.2011.*

vlasničkoj strukturi - gradovi i države nemaju vlasnika, ali imaju partnere. To su lokalni stanovnici, vladine i nevladine institucije, neprofitne organizacije, lobi grupe, sama vlada, pa i sve velike kompanije čija su sedišta locirana da li u jednoj državi ili u jednom gradu. Sve to čini esenciju mesta, njegovu bit i svrhu, i na njih je prvo potrebno uticati. Posledično, reklamiranje grada kao pogodnog mesta za život i zabavu postaje od izuzetnog značaja. Takozvanom propagandom grada treba da se stvori potreba turista da posete određeno mesto.[86]

Brendiranje grada i izgrađivanje njegove prepoznatljivosti treba biti zasnovano i povezano sa nekoliko ključnih elementa - atrakta. Kritičari brendiranja gradova smatraju da se izgradnjom posebnosti i prepoznatljivosti određenog grada, grad degradira i svodi na običnu trgovačku robu. Međutim, proces brendiranja nekog grada to nije. Suočeni sa globalnom konkurencijom, kao što je već i navedeno, gradovi zajedno sa svojom lokalnom ekonomijom žele da pariraju na svetskom tržištu. Gradovi Italije, Francuske i Nemačke takmiče se za ograničena sredstva potencijalnih svetskih i evropskih investitora. Investitori sa svojim ulaganjima mogu doprineti povećanju radnih mesta, gradskih prihoda i generalno gradskom blagostanju. Brendiranje za gradove nije isključivo izrada vizuelnog identiteta i logotipa. To dolazi na kraju. Proces brendiranja gradova je mnogo složeniji i vlast treba da, uz ostale relevantne struke, naročito urbaniste, arhitekte i event menadžere, doprinese izgradnji takvog gradskog proizvoda i gradskog razvoja kao i ukupnog gradskog vizuelnog izgleda i identiteta kroz određeni nivo opremljenosti, razvoj bazne infrastrukture, a sve u cilju garantovanja određenog nivoa usluga i kvaliteta istih potencijalnim korisnicima, ciljnim grupama.

Namera brendiranja je stvaranje svojevrsnog standarda svih gradskih usluga, gradske sigurnosti, gradskog obrazovanja, atrakcija, odnosno gradskih pogodnosti za određene ciljne grupe kako bi ih u moru gradova konkurenata privukli i iskoristili radi maksimizacije dobrobiti i koristi za celokupnu lokalnu zajednicu. Atrakcije su ono što karakteriše određeni segment, ono zbog čega su najčešće turisti voljni odabrati i boraviti u nekom gradu. One menjaju odnos gradova prema posetiocima. To znači da one nemaju funkciju *pakovanja* ili *zamagljivanja „svesti“* potencijalnim ulagačima, turistima ili lokalnom stanovništvu. Njihova osnovna funkcija je ostvarivanje prepoznatljivosti nekog grada. To je razlog zašto ne bi trebalo da se kroz prizmu brendiranja i isticanja određenih pogodnosti smatra da se određeni grad svodi na trgovačku robu.

Prema tome brend (marka, znak, obeležje) omogućava da grad bude identifikovan u skladu sa njegovim dobro definisanim imidžom. Brend je sredstvo kojim se ponuda grada izražava putem jezika i grafičkog dizajna. Brendiranje je poseban posao koji se često prepušta

[86] *Petrović, M., (2009), Transformacija grada ka depolitizaciji urabnog pitanja, Institut za sociološka istraživanja, Beograd, str. 90-99*

specijalizovanim konsultantima. Neophodno je da ti konsultanti u detalje poznaju i razumeju istorijski i društveni kontekst grada i institucije koja ga promoviše.[87] Uvidevši današnji značaj brendiranja gradova, sve češće se pojavljuju i privatne agencije koje se bave uslugom „placebranding-a", a koja
podrazumeva: procenu trenutnog stanja: analiza tržišta, analiza klijenta o percepcijama grada koje se brendira, određivanje ključnih faktora za razvoj mesta koje se brendira, određivanje identiteta, kreiranje strategije za dalji razvoj, kreiranje turističkog marketing sadržaja u turističkoj i ugostiteljskoj industriji (gradova, odmarališta, hotela, restorana), kreiranje brošura, kataloga, vodiča, specijalnih ponuda, veb-sajtova, materijala za sajmove konceptualizacijom tekstova i vizuelnog identiteta, kreiranje marketinškog miksa, publikacije, upravljanje društvenim mrežama.

6.1 Brend identitet i brend imidž

Na samom početku o priči o brendiranju gradova napravićemo paralelu između brenda i brendiranja. *Brend* je proizvod, usluga ili organizacija/kompanija, u kombinaciji sa njihovim imenom, identitetom i reputacijom. *Brendiranje* je proces dizajniranja, planiranja i komunikacije imena i identiteta, kako bi izgradili i upravljali reputacijom.[88] Uspešno brendiranje zahteva razumevanje kako razviti brend identitet i brend ličnost.

Suštinska pitanja, kada je brendiranje nekog grada u pitanju, su:

- *Šta je to što grad nudi i šta će nuditi u budućnosti?*
- *Šta može da se kreira da bude tako vredno zbog čega bi privreda, institucije i stanovnici želeli da ostanu, odnosno, šta je ono što bi privuklo investitore i posetioce?*
- *Po čemu je određeni grad bolji od drugih?*
- *Po čemu se izdvaja u odnosu na druge?*
- *Kakva je opšta percepcija o određenom gradu?*
- *Šta radi konkurencija?*
- *Kakvi su trendovi?*

To je ono što nas dovodi do nekih od ključnih pojmova vezanih za brendiranje gradova: *brend identitet* i *brend imidž*:

[87] *Kebede G., Ramirez L., (2010), Strateško planiranje lokalnog razvoja, Studije slučaja malih i srednjih evropskih gradova, UN-Habitat SIRP, Beograd, str.159*
[88] *Anholt S., (2007), Compepetive identity, the new brand management for Nations, Cities and Regions, Palgrave Macmillan, UK, pg.4*

- *BREND IDENTITET* - kakvi zapravo želimo biti u odnosu na naš postojeći identitet
- *BREND IMIDŽ* – kako drugi vide naš brend u svojoj svesti i šta misle o njemu

Obradićemo i rasčlanićemo ova dva pojma na pre i nakon procesa brendiranja:

Tabela 2: Identitet i imidž u funkciji brendiranja grada

Identitet grada - postojeći atributi	Svi oni elementi, atributi, prostorni, urbanisticki, tehnološki, prirodni, istorijski, društveni koji utiču na opštu percepciju nekog grada kao kompleksne tvorevine društvenog života u nekom prostoru.
Postojeći imidž grada	Istraživanjem utvrditi sadašnje asocijacije i percepcije, odnosno slike u svesti o nekom gradu koje imaju pripadnici pojedinih ciljnih grupa, turisti, posetioci, stanovnici, preduzetnici, investitori… Imidž može biti pozitivan ili negativan.

Izvor: Paliaga M., Brending i konkurentnost gradova, samostalna naklada Rovinj, I izdanje, 2008, str.49

Prema tabeli br.2, identitet grada predstavlja ono što trenutno grad jeste, a treba utvrditi po čemu je poseban i šta ga razlikuje od drugih, kao i način na koji se „ponaša“ i predstavlja u javnosti; dok imidž predstavlja sliku grada u svesti drugih, viđenje javnosti (mediji, finansijska, interna i spoljna javnost) o gradu i posebnost grada.

Definisanje identiteta grada je složen proces koji obuhvata analizu situacije, trendova u okruženju i unutrašnjih snaga grada, odnosno analiza onih delova okoline koje direktno ili indirektno utiču na grad. Analiza trendova u okruženju i unutrašnjih snaga obuhvata nekoliko bitnih elemenata:[89] definisanje gradskih, privrednih, demografskih karakteristika, definisanje tehničko-tehnoloških, prirodnih i kulturnih resursa, identifikaciju glavnih trendova i smernica razvoja grada i SWOT analizu.

[89] *Kotler P., Haider D., Rein I., (1993), "Marketing places", The free press, Maxwell communication, SAD, pg. 81*

SWOT analiza je od velikog značaja jer se analiziraju sve prednosti, nedostaci, šanse i pretnje za određeno mesto. Reč *SWOT* je skraćenica od početnih slova engleskih reči Strengths (prednosti), Weaknesses (slabosti, nedostaci, mane), Opportunities (prilike, šanse) i Threats (pretnje). Ova analiza procenjuje uticaj tih elemenata na viziju željene gradske budućnosti.

U okviru identifikacije snaga, svaki grad treba da identifikuje druge gradove i mesta sa kojim se takmiči, bilo za nova radna mesta, stanovnike, turiste ili investicije. Njujork se tako takmiči sa Njudžerzijem i Konektikatom[90] za lokacije novih preduzeća, Florida i Kalifornija za turiste i nove rezidente, a na kraju krajeva i Novi Sad sa Beogradom u pogledu privlačenja turista i organizaciji manifestacija.

Tabela 3: Brend identitet i brend imidž

Brend IDENTITET	Brend identitet grada je jedinstveni set različitih atributa i posebnih gradskih vrednosti koje nas vežu uz neki grad i koje uprava nekoga grada, želi istaknuti, kreirati ili zadržati u odnosu na postojeće.
Brend IMIDŽ	Brend imidž grada čine isključivo percepcije i asocijacije o brendu koje su sadržane i stvorene u svesti potrošača- ciljnih grupa, nakon lansiranja brenda.

Izvor: Paliaga M., Brending i konkurentnost gradova, samostalna naklada Rovinj, I izdanje, 2008, str.49

Prema tabeli br.3, brend identitet grada predstavlja ono što grad *želi* da postane, ono po čemu je *želi* biti poseban i različit od drugih, kao i način na koji će promeniti svoju prezentaciju u javnosti; dok brend imidž daje sliku *brenda* u svesti drugih nakon stvaranja i lansiranja, opšte viđenje javnosti o *brendu* nakon njegovog lansiranja i novu posebnost grada.[91]

[90] *Kotler P., Haider D., Rein I., (1993), "Marketing places", The free press, Maxwell communication, SAD, pg. 82*
[91] *Dostupno na www.markopaliaga.com, od 10.01.2012.*

Jak i pozitivan imidž može da dovede do snažne i prepoznatljive konkurentske prednosti za neki grad. Akcenat u brend komunikaciji treba da se stavi ne na ono što brend predstavlja fizički, već na na ono što predstavlja u svesti kupca/posetilaca. Brendiranje i marketing ne predstavljaju puke marketinške aktivnosti, već nešto holističko što utiče na celo mesto i njegovu organizacionu strukturu.

Kreiranje dodatne vrednost za gradove je veliki izazov. Kada grad uspe da stvori pozitivne asocijacije u svesti ciljne grupe, onda se može reći da se „rodio" brend i da postoji velika verovatnoća da će klijent/posetilac izabrati baš taj grad. Ukoliko se to desi, govorimo o pojmu *svest o brendu*, koji predstavlja sposobnost potrošača da identifikuju brend u različitim okolnostima, na šta ukazuju njihovi rezultati po pitanju prepoznavanja brenda i njegovog prisećanja.[92] Takođe, istraživanja pokazuju da uspešni brendovi zadovoljavaju funkcionalne i emotivne potrebe. Grad postaje uspešan brend u onom trenutku kada „kupac" oseti da ta jedinstvena dodata vrednost, odnosno korist, u potpunosti odgovaraju njegovim potrebama.

6.2 Aspekti brenda grada

Kao što je već naznačeno, u današnje vreme globalizacije, svaki grad se takmiči sa svakim gradom za svoj *share* u turizmu, ulaganjima, kulturi i kulturnim razmenama, događajima i slično. Simon Anholt je 2006. godine razvio *City Brands Index* kao način da se meri i prati imidž i reputacija svetskih gradova. U saradnji sa jednom od vodećih svetskih istarživačkih agencija *GfK Roper Public Affairs & Media*, lansiran je prošireni *City Brands Index*, jedino analitičko rangiranje imidža i reputacije svetskih gradova. Studija anketira blizu 20.000 ljudi u 20 država svake godine, postavljajući više od 40 pitanja o njihovim percepcijama o 50 gradova. Ovaj indeks je jedinstven, isplativ sistem za merenje reputacije grada.

Nacionalne i regionalne agencije za promociju, turističke organizacije, gradske vlade i druge institucije se pretplaćuju na ovaj jedinstven izvor. Njihovi potpuno prilagođeni izveštaji ih snabdevaju detaljnim analizama o međunarodnim percepcijama o njihovoj turističkoj i investicionoj ponudi, poslovnom okruženju, kulturi, ekonomiji, uslugama i proizvodima i drugim njima relevantnim temama. Deo paketa su i statističke analize, poređenje sa drugim gradovima, trendovi tokom vremena.

CBI objedinjuje šest aspekata brenda grada, koji čine strukturu ovog indeksa (pogledati sliku 4).

[92] *Kotler P, Keller K.L., (2006), Marketing menadžment, 12.izdanje, Data status, Beograd, str.286*

Poznatost, odnosno upoznatost sa gradom percipira poznavanje određenog grada i njegovog statusa u globalu, povezuje se i sa kulturnim i edukativnim asocijacijama. *Mesto* se odnosi na percepciju o fizičko-geografskim karakteristikama grada, kao što su klima, zelene površine, reljef i slično. Aspekt *Ljudi* podrazumeva gostoprimljivost lokalnog stanovništva, njihove stavove, sigurnost. *Preduslovi* predstvaljaju percepciju o osnovnim atributima grada: opšti uslovi života, smeštaj, infrastruktura. *Puls* se odnosi na intersantne stvari koje mogu da se otkriju, odnosno uzbuđenja pri ispunjavanju slobodnog vremena. *Potencijal* se ogleda u mogućnostima zaposlenja, obrazovanja, uslovima započinjanja poslovanja.

Slika 4: Aspekti brenda grada prema Anholt-GfK Roper City Brands Index (CBI)



Izvor: http://www.gfk.com/us/Industries/public-services/Pages/City-Brands-Index.aspx

Izačunavanjem ovih indeksa, rang lista najboljih brendova gradova za 2013. godinu izgleda ovako:[93]

1. London (mesto 2 u 2011.)
2. Sidnej (3)
3. Pariz (1)
4. Njujork (4)
5. Rim (6)

[93] *Dostupno na http://www.gfk.com/us/news-and-events/press-room/press-releases/Pages/London-and-Sydney-Knock-Paris-off-the-Best-City-Pedestal.aspx*

6. Vašington (7)
7. Los Anđeles (5)
8. Toronto (13)
9. Beč (9)
10. Melburn (8)

Posmatrajući ovo istraživanje detaljnije, Pariz je pokazao najveći pad u indeksu *Potencijala*, zajedno sa dva glavna grada koja se suočavaju sa ekonomskim problemima – Madridom i Tokijom. Nasuprot tome, tri najveća dobitnika u ovom indeksu su Bangkok, Johanesburg i Istanbul – svi na tržištima u razvoju.

Prema ovom izvoru, Sidnej je izglasan kao „najsigurniji" grad na svetu, sa najljubaznijim i prijateljski nastrojenim ljudima. London je izglasan za grad gde se najlakše uklapaju različite kulture. Sa druge strane, Kairo je, očekivano, na 49. mestu po pitanju sigurnosti, Dubai na 47. mestu po pitanju uklapanja različitih kultura, a Moskva beleži 50. mesto za ljubaznost i pristupačnost lokalnog stanovništva. Ova istraživanja mogu biti od velike pomoći pri procesu brendiranja gradova, u smislu praćenja akcija kao i prepoznavanja propusta i nedostataka, tako da se brže i lakše mogu odrediti prioriteti u procesu i raditi na ispravljanju percepcija ljudi.

6.3 Proces brendiranja gradova

Cilj stvaranja brenda grada je povećanje atraktivnosti mesta. Ova naizgled prosta i jednostavno definisana činjenica za sobom povlači brojne dodatne komponente, odnosno benefite, jer veća atraktivnost utiče na brojne faktore: zadovoljstvo lokalnog stanovništva, veće privredne koristi u smislu privlačenja investitora, kao i privlačenje većeg broja posetilaca. Uz gradove, naravno kao i uz bilo koji proizvod ili uslugu, moguće je vezati naziv, simbol, reputaciju i prezentaciju.[94] U odnosu na marketing gradova i primene brendinga na gradove, brending treba da se odnosi na stvaranje brenda grada u celini, a ne na deo ili delove gradskog proizvoda. Stvaranje brenda je zapravo označavanje onoga što smo prepoznali i istaknuli kroz primenu marketinške koncepcije.

U ovom kontekstu postavlja se pitanje: *Šta brendiranje zapravo predstavlja za gradove?* Prema mišljenju svetskih stručnjaka koji se bave ovom problematikom, uspešno sprovedeno brendiranje trebalo bi grad pretvoriti u mesto gde ljudi žele živeti i raditi, koje turisti žele posećivati i mesto gde investitori vide dobru priliku za poslovanje. To pre svega znači da se moraju istaknuti prednosti jednoga grada, koje će prvenstveno prihvatiti njegovi

[94] *Seppo K. R., (2004), Success factors of place marketing: a study of place marketing practices in northern Europe and United states, Helsinky University of Technology, doctoral dissertation, pg. 26*

stanovnici i kao takvoga ga predstavljati svojim posetiocima. U tipičnom procesu strateškog planiranja, zainteresovane strane sebi postavljaju i nalaze odgovor na četiri osnovna pitanja: (1) gde smo sada? (2) gde želimo da budemo? (3) kako dotle da stignemo? i (4) kako da znamo da li smo dotle stigli? To podrazumeva razumevanje trenutne situacije, zamišljanje budućnosti, analizu strateških opcija, utvrđivanje prioriteta i donošenje teških odluka.[95]

Brendiranje gradova je disciplina koja se brzo razvija i čija su teoretska saznanja tek u proteklih desetak godina zaživela u praksi, a koje i danas za mnoge predstavlja skupo marketinško „prodavanje magle". Međutim, posle nekoliko uspešnih projekata sve je više gradova, pa i manjih sredina koje uz stručnu pomoć žele da se pozicioniraju na određeni način, kako bi svoj grad učinili drugačijim, dobili prepoznatljivi vizuelni identitet, imidž i svakako privukli investitore i turiste.

Grad kao proizvod definišemo kao skup svih elemenata od prirodnih datosti (klima, geografski položaj...) pa do urbanističkih i prostornih koji govore o njegovom karakteru i odraz su ukupne gradske baštine. Tome se dodaju gradske bazne usluge, kao što su vatrogasci, policija, hitna medicinska pomoć, komunalne usluge, školstvo. Dalje, gradski proizvod unapređuje se izgradnjom, afirmacijom, valorizacijom ili razvojem određenih atraktivnosti (na primer prirodnih kao nacionalni park ili istorijska zdanja), odnosno svega onoga što će nekom gradu omogućiti realizaciju vlastite razvojne strategije kroz privlačenje pojedinih ciljnih grupa, naravno u korist celokupne lokalne zajednice.

Uopšteno, polazne tačke pri posmatranju grada kao brenda su da grad treba da: [96]

- ✓ nudi atraktivno zaposlenje
- ✓ ne bude preterano skup u odnosu na plate
- ✓ nudi ugodno i pristupačno stanovanje
- ✓ ima dobro organizovani javni prevoz,
- ✓ dobre škole, kulturne i rekreativne atrakcije, manifestacije
- ✓ i prijatnu klimu

U promociji gradova i destinacija treba poći od vizije stanovnika tog mesta, tačnije od pravaca kojim oni žele da se kreću i u koje veruju. Brendiranje treba da bude zasnovano na karakteru stanovnika nekog mesta u cilju povezivanja potencijalnih posetilaca, turista,

[95] *Kebede G., Ramirez L., (2010), Strateško planiranje lokalnog razvoja, Studije slučaja malih i srednjih evropskih gradova, UN-Habitat SIRP, Beograd, str.2*
[96] *Winfield-Pfefferkorn J., (2005), Branding of cities, master thesis, Graduate School of Syracuse University, pg 10*

budućih građana s njima, te uspostavljanje razumevanja i saradnje.[97] Ovaj odnos je ključan pri brendiranju nekog mesta. Ne treba staviti potrebe i želje turista i njihovog ugođaja na račun potreba lokalnog stanovništva. Takav odnos se lako može uporediti sa odnosom kupca i zaposlenog u nekoj kompaniji. Iako se ranija marketinška literatura bazirala na tome da je kupac uvek u pravu, viđenja se menjaju, tako da se sada veoma vodi računa o položaju i ulozi samih zaposlenih. Tako zaposleni postaju zadovoljni, pozitivniji i uslužniji, pa samim tim i kupac biva zadovoljen. Okrenemo li ove termine u „lokalno stanovništvo" i „turiste", dobijamo istu sliku. Stanovništvo zadovoljno – postaju prijatni, gostoljubivi i uslužni, samim tim i turisti bivaju zadovoljni odnosom i uslugama i dobijaju želju da se ponovo vrate.

Međutim, brendiranje gradova i država nije samo promocija i svakako nije reklama i prisutnost na turističkim sajmovima; ono predstavlja savremeni način njihovog razvoja koji može da *doprinese* njihovoj promociji i pozicioniranju u svetu. Svoju svetsku reputaciju gradovi stvaraju kroz različite kombinacije svoje veličine i geografskog položaja, ekonomskog značaja u svojoj zemlji i okolini, kao i od odabranih, kreiranih i razvijenih simbola koji čitljivi svuda u svetu. Pariz je dugo godina držao status najprepoznatljivijeg svetskog grada zahvaljujući, između ostalog, Ajfelovom tornju, a Njujork je trenutno prepoznatljiv po Kipu slobode. Stručnjaci koji se bave pozicioniranjem se uvek koncentrišu na tačke različitosti i posebne koristi koje će određeni grad i njegov brend istaknuti u odnosu na slične konkurentske gradove.

Brendiranje gradova je složen proces; proces usklađivanja brojnih interesa. Da bi se postigli maksimalni rezultati, potrebno je angažovanje svih zainteresovanih strana (stanovnika, lokalne vlasti, predstavnika privrede) kako bi se kreirala i emitovala jedinstvena poruka široj javnosti. Iz tog razloga, brendiranje gradova se, pre svega, vidi kao odgovornost lokalne samouprave da preuzme inicijativu i angažuje sve potrebne resurse zu blisku saradnju sa predstavnicima privrede i stručnjacima iz odgovarajućih oblasti: marketing, komunikacije, dizajn i arhitektura.[98]

Prvi korak u postupku izgradnje brenda nekog grada je utvrđivanje osnovne vrednosti neke lokacije i budućeg brenda koje moraju biti opipljive, relevantne, promotivne, te obeležene određenim znamenitostima.[99] Dakle, ukupan proces izgradnje brenda grada obuhvata:[100]

---

[97] *Gajić J., Popesku J., (2010), Nove tendencije u marketingu-brendiranje gradova, Singidunum revija, Marketing, menadžment i trgovina, vol. 6, str. 175*

[98] *Dostupno na sajtu Nacionalne agencije za privredni razvoj http://narr.gov.rs/index.php/Aktivnosti/Politike-regionalnog-razvoja/Brendiranje-regiona*

[99] *Morgan N., Pritchard A., (2004), Meeting the destination branding challenge, Destination branding, second edition, Elsevier Butterworth Heinemann, Oxford, UK., pg. 68*

[100] *Prilagođeno prema Ibid., str. 69.*

1. Istraživanje tržišta i analizu ukupnih gradskih potreba, te determinisanje strateških okvira nastupa – ključnih projekata grada kojima će se unaprediti stanje
2. Izgradnja i razvoj identiteta brenda, razvoj logotipa i slogana grada
3. Lansiranje brenda grada i edukacija stanovnika
4. Implementacija
5. Stalni monitoring, permanentna kontrola i povratna veza u svrhu stalnog unapređenja celog procesa i *"rebranding"* u pravom trenutku, onda kada atraktivnost grada pada

Osnovni faktori pri građenju brenda grada, prema navedenim fazama, su strateška orijentacija, razvijanje identiteta grada, kreiranje željenog imidža, uključenost partnera i dobra implementacija, monitoring i revizija strategije.[101]

Cilj strategije brenda grada jeste prepoznavanje i sabiranje doživljaja ciljne grupe prema tome kreirati aktivnosti za njihovo zadovoljavanje. Kada se ta strategija definiše, potrebno je pristupiti sledećim akcijama: testiranje ciljne grupe i u skladu s tim preuzeti konkretne akcije, izraditi planove, obezbediti investicije, organizovati kulturno-sportske manifestacije. Da bi strategija bila efikasna treba da bude usaglašena sa marketingom i komunikacijama, gradskim prostornim planiranjem i dizajnom i javnom politikom. Najvažnije je da partneri uvide i razumeju važnost brend startegije i definišu pravac njenog daljeg razvoja.[102]

Vizija i misija grada, prednosti, atraktivnosti, posebnosti, prepoznatljivosti – predstavljaju nosioce vrednosti budućeg brenda grada. Ove vrednosti moraju biti verodostojne i istinite, diferencirajuće, razumljive, inspirativne, entuzijastične i stalno komunicirane odabranim ciljnim grupama. Logoti i ostali elementi brenda mogu biti dobro sredstvo širenja brenda kod partnera. Cilj je, razumljivo, da se potrošaču razvije svesnost, kreira pozitivan imidž i ubedljiv identitet brenda, i to od faze nepoznavanja do posete.

Sledi šematski prikaz predloga mogućeg modela uvođenja procesa brendiranja u jedinice lokalne samouprave, baziran delom na strateškom urbanom marketing planiranju, a delom i na koncepcijama strateškog brendiranja. Strateški marketing gradova, a time i strateško brendiranje gradova, bavi se unapređenjem pozicije pojedinog grada na globalnom tržištu.[103]

---

[101] *Veljković S., (2010), Brend menadžment u savremenim tržišnim uslovima, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, str. 428*
[102] *Gajić J., Popesku J., (2010), Nove tendencije u marketingu-brendiranje gradova, Singidunum revija, Marketing, menadžment i trgovina, vol. 6, str. 177-178*
[103] *Deo prema Kotler P., Gertner D., (2004): Country as a brand, product and beyond: a place marketing and brand management perspective, Destination branding, second edition, Elsevier Butterworth Heinemann, Oxford, UK, pg. 46*

Tabela 4: Predlog modela uvođenja brendinga u gradove

Priprema za izgradnju brenda-ulazni podaci, utvrđivanje postojećeg identiteta grada	➢ Analiza situacije i trendova u okruženju, SWOT analiza ➢ Postavljanje misije, vizije i temeljnih ciljeva grada ➢ Analiza konkurencije ➢ Ciljne grupe i istraživanje potreba korisnika ➢ Identitet grada i analiza postojećeg imidža grada
Kupci Stanovnici i zaposleni u gradu/Turisti i posetioci/ Poslovanje (Lokalna privreda/Strani ulagači)	➢ Definisanje gradskog proizvoda, politika kvaliteta i strategija unapređenja mesta ➢ Izgradnja i dizajn brenda grada ➢ Istraživanje tržišta ➢ Dizajn logotipa i slogana brenda ➢ Izgradnja identiteta brenda ➢ Edukacija ➢ Strategija pozicioniranja brenda grada ➢ Strategija izgradnje imidža brenda grada ➢ Strategija komunikacije brenda grada (odnosi s javnošću, oglašavanje)
Implementacija i kontrola procesa	➢ Primena ➢ Merenje uspešnosti brenda i procena vrednosti brenda s aspekta grada ➢ Proširenje brenda grada i globani brending ➢ Kontrola i repozicioniranje brenda grada ➢ Povratna veza

Izvor: Paliaga M., Brending i konkurentnost gradova, samostalna naklada Rovinj, I izdanje, 2008, str.192

Prema tabeli 4, modeliranje počinje *pripremom za izgradnju brenda – osnovni ulazni podaci za model* (analiza situacije i trendova u okruženju, definisanje misije, vizije i temeljnih ciljeva grada, definisanje ciljnih grupa i istraživanje potreba korisnika usluga, definisanje identiteta grada i istraživanje postojećeg imidža grada). Zatim kao druga faza sledi *izgradnja brenda* (definisanje gradskog proizvoda prema ciljnim grupama, strategija pozicioniranja grada i odabir strategija unapređenja mesta i izgradnja i dizajn brenda grada, dizajn logotipa, odabir slogana brenda, izgradnja identiteta brenda, edukacija zaposlenih…). Druga faza nastavlja se trećom fazom, koja se naziva *definisanje ključnih strategija*, a obuhvata odabir strategije izgradnje imidža brenda grada i odabir strategije promocije brenda grada. Celokupni model završava *implementacijom*, koja se očitava kroz merenje uspešnosti brenda i procenu njegove vrednosti s aspekta grada uz stalnu povratnu vezu i stalne korekcije procesa.

Konkretno za brend nekog grada, od velike važnosti su uticaji imidža određene zemlje. U red negativnih uticaja, kao za, na primer, Srbiju, svakako spadaju politika i višedecenijska negativna medijska propaganda, dok za Švajcarsku ljudi uglavnom imaju percepcije neutralnosti, odnosno percepcije o političkoj situaciji u toj zemlji skoro su potpuno zanemarljive. U slučaju Srbije, ipak, bolji imidž od nacionalnog ima subnacionalni brend, Beograd, jer je kao glavni grad poznatiji ali manje povezan sa ratnim zbivanjima od Republike Srbije.

Proces brendiranja gradova je kompleksan i dugotrajan. Dugotrajnost je prisutna ponajviše radi potrebe menjanja same slike grada, izgradnjom infrastrukturnih projekta i kreiranjem prepoznatljivih osobina i oblika. Tek nakon nekoliko godina rezultati postaju vidljivi, a nakon deset do petnaest godina može se zaključiti da li je proces bio uspešan ili ne.

Posmatrajući stručne marketing strategije nekog mesta, destinacije ili pokrajne, uviđa se kompleksnost celog procesa. Ovu složenost posmatraćemo na primeru istraživačko-razvojnog projekta *Marketing strategije turizma Vojvodine*[104], koja se odlično uklapa i koja se, uz manje izmene, može primeniti na proces i strategiju brendiranja gradova uopšte. Ovaj projekat će nam poslužiti kao korisna platforma za detaljniji opis potrebnih koraka u procesu strategije brendiranja mesta. Svaki korak će biti označen kao posebna tačka i dalje rasčlanjena:

[104] *Istraživačko-razvojni projekat „Marketing strategija turizma Vojvodine“ (2009), Izvršno veće autonomne pokrajne Vojvodine, Republika Srbija*

6.3.1 Sadržaj i značaj marketinškog planiranja

Sveobuhvatni projekti ovog tipa uvek polaze od značaja marketinškog, odnosno strateškog planiranja, kao i polaznog istraživanja za potrebe projekta. Već je nekoliko puta napomenjeno koliko su istraživanja bitna za dobijanje relevantnih informacija i donošenje zaključaka i konačnih poslovnih odluka. Ispitanici su relevantni subjekti korisni za istraživanje date oblasti: državni organi, organi lokalne samouprave, stejkholderi, fokus grupe i stručnjaci. U našem slučaju brendiranja gradova, tu svakako spadaju turistička i privreda uključena u turizam, turističke asocijacije i druge ustanove. Fokus grupe treba da budu prikazane prema starosnoj dobi, obrazovanju, radnom mestu i drugim relevantnim činiocima. Pitanja treba da se baziraju na mišljenjima o percepcijama/imidžu datog mesta, trendovima, vizuelnom identitetu i prepoznatljivosti grada kao brenda, realnom poznavanju materije i konkurentnosti brenda, slabosti i (ne)iskorišćene prednosti brenda, cenovna kretanja vezana za različite usluge brenda, ocena saradnje između različitih institucija i organizacija vezanih za implementaciju i promociju brenda i slično. Ovo bi bile neke polazne osnove, koje za svaki grad, prema potrebi, mogu da se modifikuju.

6.3.2 Ocena dosadašnjeg razvoja brenda grada

Sa aspekta uspešnosti implementacije i realizacije adekvatne strategije brendiranja mesta, od velikog značaja je da postoji dobra osnova za brend grada, u smislu udobnosti življenja, dobrih mogućnosti edukacije i zaposlenja, dobre infrastrukture, atrakcije različitih vrsta i turistička ponuda, zasnovana na kvalitetnim turističkim proizvodima odnosno uslugama. Cilj je pokušati kontinuiranom inovacijom turističke ponude potrošača privući, zadržati i preneti pozitivno iskustva koji je imao i preneo drugima. U osnovne pretpostavke za brendiranje gradova i razvoj turizma grada spada dobra turistička ponuda i stručan kadar koji će se odgovorno baviti brendiranjem. Da bi strategija bila ostvariva, mora se voditi računa i o drugim strateškim dokumentima koji tretiraju ukupni privredni i društveni razvoj zemlje čiji se grad ili područje brendira. Relevantna dokumenta od kojih se polazi u izradi marketing strategije obično predstavljaju zvanične strategije vlada država, kao što su, na primer, strategija regionalnog razvoja za određeni period, programi privrednog razvoja, programi turističkog razvoja i druge slične. Kada se obradi i sumira relevantna dokumentacija, prelazi se na resursne osnove za razvoj brenda grada, odnosno atraktivnosti koje su od značaja za razvoj brenda. Tu spadaju: turističko-geografski položaj grada, prirodni uslovi (reljef, klima, vode i slično), kulturna dobra (arheološka nalazišta, stara gradska jezgra, religijske institucije, znamenita mesta, turističke manifestacije, ustanove kulture i galerije, folklorno nasleđe i slično), saobraćajna povezanost i turistička receptiva.

Sledeće ocene se odnose na analize prometa i potrošnje od turizma, u određenim periodima i za određene periode, analize postojećih vidova turizma, ocena saradnje između stejkholdera (koristi i problemi u partnerstvu) i primena marketinga, zatim klasteri u turizmu, pregled organizovanosti turizma po raznim državnim sektorima, Većima, komorama i drugim upravama i organizacijama. Sledeća bitna stavka u ovom koraku je postavljanje modela za upotrebu – Benchmarking. Proces benčmarkinga treba da ima sledeći sadržaj: određivanje specifičnih karakteritika u okviru destinacije koje treba da budu merene; određivanje konkurentskog seta, prikupljanje podataka; istraživanje jazova između destinacije i konkurenata u cilju utvrđivanja jakih i slabih tačaka; preduzimanje akcije i procena budućeg nivoa poslovanja destinacije. Slede analiza konkurentnosti grada i SWOT analiza o kojoj je već bilo reči, i ocena uklopljenosti u tržišne trendove.

6.3.3 Brending strategija i strategija tržišnog komuniciranja i pozicioniranja grada

Ova tačka projekta treba da da uvid u osnovna polazišta, odnosno u sadržaj turističkog proizvoda kao brenda; identifikuje suštinu i sadržaj brenda grada; sledi upravljanje brendom, odnosno njegovo planiranje, organizovanje i kontrola, gde treba da se definišu uloge i odgovornosti, kao na primer, zadaci rukovodioca upravljanja brendom, podele uloge privatnog, civilnog i javnog sektora i slično. Zatim, potrebno je definisati postojeće i potencijalno pozicioniranje brenda grada, odnosno gde je grad sada, a gde i kako želi da se pozicionira. Od velike važnosti je utvrditi vizuelni identitet, odnosno grafičku, verbalnu i drugu sadržinu brenda grada i kreirati promocioni miks. Treba imati u vidu da je primarni cilj komunikacijske strategije oblikovanje jasne i prepoznatljive poruke, koja će komunicirati suštinu i obećanje brenda, a zatim je potrebno potražiti takve načine njenog posredovanja koji će dopreti do ciljnih grupa.

6.3.4 Alokacija finansijskih sredstava i ljudskih resursa za postizanje ciljeva

Pretpostavka je da je ovo jedan od najvažnijih koraka, jer bez finansijskih sredstava nije moguće pokrenuti nijedan projekat. Prvenstveno je potrebno utvrditi i definisati učesnike na lokalnom ili regionalnom nivou i njihove uloge i odgovornosti. Kada govorimo o učesnicima, prvenstveno se misli na javni i privatni sektor, odnosno na sredstva koja se finansiraju iz javnog i privatnog budžeta. Prema nivou proizvoda (u ovom slučaju turističkog), potrebno je definisati finansijsko učešće ovih subjekata za svaku stavku pojedinačno: za formiranje i razvoj proizvoda, njegovo sprovođenje (faza realizacije ponude i njeno doživljavanje od strane gosta), prodajne aktivnosti i pospešivanje prodaje, imidž i informativno tržišno komuniciranje i prodajno usmereno tržišno komuniciranje.

Finansiranje zajedničkih projekata, od lokalnog, proizvodnog do pokrajinskog nivoa odvija se po pojedinim aktivnostima i tržišnim alatima, odnosno alatima tržišnog komuniciranja prema okvirnoj šemi finansiranja, koja se za svaku godinu i konkretne aktivnosti opredeljuje u godišnjem programu rada. Za postizanje tržišnih ciljeva i aktivnosti potrebno je obezbediti osposobljenost i kvantitet ljudskih resursa, na lokalnom i regionalnom nivou.

6.3.5 Monitoring sprovođenja marketing strategije

Kontrolom se meri postizanje rezultata koji su dati projektom i planom i vrši potrebna izmena. Korektivna akcija se može preduzeti u svim područjima aktivnosti bilo da je ova vezana za proizvod, tržište, ostale instrumente tržišnog nastupa i slično. Ističu se kontrola godišnjeg plana, kontrola rentabiliteta, kontrola efikasnosti i strategijska kontrola. Za grad ili turističku destinaciju posebno je značajno vršenje stalne procene ostvarivanja rezultata. Ako je to godišnja procena plana onda se moraju preduzimati sledeći koraci: stalna kontrola ciljeva destinacije, ali i ciljeva neposrednih pružalaca usluga; merenje ostvarivanja rezultata kod svih instrumenata tržišnog nastupa; koncentracija na dijagnozu stanja i fokus na uzroke odstupanja od plana marketing aktivnosti i korektivna akcija radi zatvaranja gep-a. Kod kontrole je bitno istaći značaj kontrole koja u hodu ispravlja odstupanja od plana, pre nego *feed back-a*, odnossno povratnih informacija. Takođe, u ovom segmentu je potrebno istaći reviziju kao sveobuhvatno, sistematično i periodično preispitivanje marketing sredine i ciljeva strategije.
Elementi koje obuhvata lista marketing revizije za turističku destinaciju su možemo podeliti na faktore makro i faktore mikro okruženja.

Faktori makro okruženja su:

- Ekonomski
- Tehnološki
- Demografski
- Politički i pravni
- Socio-kuIturni

Faktori mikro okruženja su:

- Turističko tržište
- Tekuća tražnja
- Konkurenti
- Javnost

U projektu je potrebno je osvrnuti se na reviziju marketing misije, ciljeva i strategije; reviziju strategije programa i reviziju organizacije i sistema.

6.3.6 Akcioni plan

Akcioni plan definiše aktivnosti, nadležnosti i odgovornosti i rokove, te spada u vrlo bitan deo Projekta. U okviru teme brendiranja gradova, aktivnosti bi, primera radi, mogle biti sledeće (naravno uz mogućnost modifikacije prema određenom gradu, destinaciji i samim ciljevima strategije): usvajanje strategije; formiranje i promocija organizacija za upravljanje destinacijama; razvoj IT i popularizacija; razvoj marketinga imenadžmenta (edukacija); razvoj integrisanog turističkog proizvoda; razvoj "regionalnih" i parcijalnih turističkih proizvoda; prezentacije za aktere turizma (regije, opštine, turistička privreda) uz objašnjenje i implementaciju sistema turističkih proizvoda i uspostavljanje partnerstva sa turističkom privredom; promocija i razvoj brenda; kreiranje vizuelnog identiteta i slogana brenda; implementacija novog vizualnog rešenja; priprema knjige grafičkih standarda, »Brand manuala« - priručnika za upotrebu celovitog grafičkog identiteta; komercijalizacija brenda; ostali instrumenti nastupa (cena; kanali prodaje) i edukacija; revizija i kontrola; izvođenje redovnih godišnjih tržišnih istraživanja.[105]

[105] *Istraživačko-razvojni projekat „Marketing strategija turizma Vojvodine" (2009), Izvršno veće autonomne pokrajne Vojvodine, Republika Srbija*

7 STUDIJA SLUČAJA – Njujork (New York)

7.1 Kratka istorija

Današnji Njujork osnovali su Holanđani 1625. godine pod nazivom „Novi Amsterdam“. Iako je prvi evropski istraživač koji je otkrio ovaj grad bio je Italijan, Đovani Veracano, zasluge za „dovođenje Evrope“ pripisuju se Henriju Hadsonu. Prvih godina po osnivanju Njujork se nalazio u najjužnijem delu ostrva Menheten i prostirao se do današnje ulice Volstrit (Wall Street), gde su se nalazile prvobitne zidine grada, koje su odvajale evropske doseljenike od indijanskih plemena. U vreme kada je otkriveno ostrvo Menhetn, bilo je naseljeno Lenape Indijancima. Godine 1664. Britanci osvajaju grad i preimenuju ga u Njujork, u čast engleskog Vojvode od Jorka i Olbanija.

Tokom XIX veka grad se transformiše pod uticajem priliva emigranata. Do 1835. godine prestigao je Filadelfiju i postao najveći grad S.A.D.-a. Svoj najveći razvoj započinje 1867. godine kada je usvojen jedan od najvećih i najambicioznijih urbanističkih planova za razvoj grada, koji je predviđao naseljavanje ostrva Menheten po koordinatnoj oganizaciji ulica, a koji je i danas najupečatljiviji deo gradske strukture u Njujorku. Planove za izgradnju prvog reljefnog parka u američkim gradovima podržala je trgovačka aristokratija, tako da je izgrađen 1857. godine. Sporazumna konsolidacija pet opština (Menhetn, Steten Ajlend, Bruklin, Kvins i Bronks) 1898. Godine u Veliki Njujork, kao i ekonomski i građevinski bum posle Velike depresije i Drugog svetskog rata, ostavljaju značajan trag u razvoju modernog Njujorka. Ovih pet opština i danas imaju određeni stepen samouprave, kao i odnos stanovištva prema lokal-patriotizmu, često povezanu sa etničkim poreklom.

Slika 5: Pogled na Menhetn 1932. godine



Izvor: http://www.nyctourist.com/historic-nyc.htm

U prvoj polovini XX veka Njujork postaje svetsko industrijsko i trgovačko središte. Posle uspešnog razvoja berze tokom dvadesetih godina, veliki zaokret dešava se 24.oktobra 1929.

godine, takozvani „Crni utorak“, kada se desio najveći krah berze i predstojeća privredna kriza koja je teško pogodila grad i u narednoj deceniji, uzrokujući veliku stopu nezaposlenosti i ostale vezane posledice. Posle II Svetskog rata i kratkog mirnog perioda, Njujork potresaju nove krize: srednja klasa je napuštala predgrađa, industrija napuštala grad, rasni sukobi, drastično povećanje kriminala; čak je 1975. godine proglašen bankrot. Gradonačelnik Edvard Koh je uspeo da do kraja svog mandata (1989) sanira gradske finansije tako da je Volstrit povratio svoju vodeću ulogu u finansijama, dok je novi njujorški gradonačelnik, Rudolf Đulijani, uspeo politikom nulte tolerancije da drastično smanji kriminal i vrati gradu svoj sjaj i imidž poželjnog mesta za život.

Tokom svoje istorije, Njujork je služio kao glavna luka ulaska u Sjedinjene Države velikom broju imigranata, tako da su ga različiti kulturni i ekonomski uticaji učinili jednim od najvažnijih urbanih područja kako u Americi, tako i u svetu uopšte.[106]

7.2 Atrakcije

Turizam je jedna od najvažnijih industrijskih grana u Njujorku sa više od 40 miliona domaćih i stranih turista koje posete grad svake godine (ovaj statistički podatak važi za prethodnih pet godina).[107] Koliko je važan govori i podatak iz, na primer 2010. godine, kada je ukupna potrošnja turista iznosila 31.5 milijardi dolara, a svako njujorško domaćinstvo je od turizma imalo koristi u proseku od 1.350 dolara u poreskim uštedama.[108]

U Njujorku se nalaze brojne arhitektonske znamenitosti, galerije, muzeji, pozorišta, robne kuće, restorani. Zaštitni znak Njujorka je Kip slobode izgrađen 1886. godine na Ostrvu slobode (*Liberty Island*). Glavne turističke atrakcije su i Empajer stejt bilding (*Empire State Building*), najviši neboder u gradu i jedna od najposećenijih svetskih znamenitosti sa 3,5 miliona posetioca godišnje; Rokfeler centar (*Rockefeller*), Tajms Skver (*Times Square*), Brodvejska pozorišta, muzeji poput Metropolitena i Gugenhajma; zelene površine kao što su Central Park, koji je najposećeniji park u Sjedinjenim Američkim Državama, i Vašington Skver park, luksuzni šoping centri duž Pete i Medison avenije (*Fifth and Madison Avenue*). Grad obiluje parkovskim površinama (110 km²) i javnim plažama (22 km²).

U znamenitosti grada ubrajaju se i stara stambena četvrt Bruklin Hajts (*Brooklyn Heights*), umetnički Grinvič Vilidž (Greenwich Village) u kojem se nalazi Univerzitet grada Njujorka (Univerzitet Kolumbia nalazi se na severu Menhetna) i *Ground Zero*, odnosno nulta tačka,

[106] *Dostupno na http://en.wikipedia.org/wiki/History_of_New_York_City, od 05.03.2012.*
[107] *Dostupno na http://sr.wikipedia.org, od 10.03.2012.godine*
[108] *Dostupno na http://www.nycgo.com/articles/nyc-statistics-page, od 10.03.2012. godine*

mesto na krajnjem južnom delu Menhetna na kojem su stajali tornjevi-blizanci Svetskog trgovinskog centra. U njujorškoj luci nalazi se i Ostrvo Elis (*Ellis Island*), ulazna kontrolna tačka za brojne imigrante krajem XIX i početkom XX veka, danas muzej.

Najpoznatiji verski objekti u gradu su Katedrala svetog Patrika dovršena 1879. godine, tada najviša gradska građevina, zatim anglikanska Katedrala svetog Ivana apostola započeta 1892., Crkva svetog Trojstva u srcu Vol Strita, Ujedinjena sinagoga konzervativnog Judaizma, kao i Katedrala Armenske apostolske crkve.

Slika 6: Empajer Stejt Bilding



Slika 7: Kip Slobode



Izvor: http://www.nycgo.com/must-see-nyc

Prema zvaničnom vodiču grada Njujorka (*NYC Official Guide*), u top atrakcije grada koje se moraju videti („*must see*“) spadaju:[109]

- Njujorška linija horizonta sa Empajer stejt bildinga (*NYC Skyline from Empire State Building*)
- Tajms skver
- Central Park
- Muzeji: Metropolitan, Noje Galeri, Gugenhajm, Kuper-Hjuvit muzej dizajna, Jevrejski muzej, muzej grada Njujorka i Muzej del Bario (*The Metropolitan Museum of Art, Neue Galerie, the Solomon R. Guggenheim Museum, Cooper-Hewitt, National Design Museum, The Jewish Museum, the Museum of the City of New York, El Museo del Barrio*)

[109] *Dostupno na http://www.nycgo.com/must-see-nyc, od 10.03.2012. godine*

- Kip slobode
- Stadion Jenkija (*Yankee Stadium)*
- Flašing Medouz-Korona park *(Flushing Meadows–Corona Park*)
- Zoo vrt u Bronksu (*Bronx Zoo*)
- Bruklinski most (*Brooklyn Bridge*)
- Trajekt Stejten Ajlend *(Staten Island Ferry*)
- Centar Menhetena
- Spomen muzej 11. Septembar na mestu Svetskog trgovinskog centra
- Vožnja vozom broj 7 (The 7 Train)
- Prospekt Park
- Noćni život sa akcentom na barove, Harlem i džez, komedi klubove i slično
- Ostrvo Koni (*Coney Island*)
- Linkoln Centar izvođačke umetnosti, koji uključuje i Metropolitan Operu, Njujorški Balet i Linkoln Džez Centar

U atrakcije grada spadaju i brojni događaji kao što su doček Nove godine na Tajms skveru, parada za Noć veštica u Grinvič Vilidžu, Mejsi parada za Dan zahvalnosti i parada na dan Svetog Patrika.

7.2.1 Central Park

U najveće, najlepše i najpoznatije gradske parkove na svetu sasvim zasluženo spada i Central Park u Njujorku. Ova zelena oaza, takozvana "pluća grada", najbolje predočava činjenicu da nisu samo visoki i moderni neboderi deo šarma Menhetna, već jezera, romanitični mostovi, obilje zelenila i drveća koji su sastavni deo oaze mira u „Gradu koji nikad ne spava". Dokaz tome su brojke koje pokazuju posetu od oko 25 miliona posetilaca godišnje, i daju titulu najposećenijeg gradskog parka u Sjedinjenim Američkim Državama.

Ideja o velikom parku, kao mestu na kojem stanovnici mogu potražiti mir i rekreaciju, potekla je 1848. godine od hortikulturiste Andrew Jackson Downing, a za konačno oblikovanje su se 1858. pobrinuli pisac Frederick Olmsted i arhitekta Calvert Vaux čiji su nacrti pobedili na gradskom takmičenju. Izgradnja parka počela je 1859. godine, a završila se 1873. godine., iako Njujorčani smatraju da park nikad nije u potpunosti dovršen pošto su pojedini delovi redovno pod konstrukcijom. Tokom svoje istorije, Central Park se susretao sa brojnim problemima, redukcijama budžeta i upravnim promenama, ali je uvek uspevao da bude mesto gde će svaki građanin Njujorka naći mir i mesto za odmor.

Park je dugačak 4 km između 59.Ulice i 110.Ulice, a širok 0,8 km između Pete avenije i Central Park–Zapad. Park je posebno važan za životinje koje u gradu gotovo nemaju

prirodni životni prostor, te je postao životni prostor za mnoge životinje: žabe, patke, veverice, kornjače i rakune, a na proleće je prava oaza za ptice - oko 200 vrsta što je najviše u regiji.

Na površini od preko 3,4 km², posetioci mogu da uživaju u raznovrsnim sadržajima koje park nudi. Obuhvata nekoliko jezera i ribnjaka, klizališta, zoološki vrt, rezervat za životinje, jahačku stazu, široke staze za šetnju. Za džoging, skejtbord, rolere i biciklizam napravljena je kružna staza dužine 10 kilometara. Osim sportskog, u parku se vodi i društveni život: koncerti na otvorenom i venčanja u zamku Belvedere. Vrednost imovine Central Park procenjena je na više od 528 milijardi američkih dolara u decembru 2005. godine.

7.2.2 Tajms Skver

Jedna od najpoznatijih i najznačajnijih raskrsnica na Menhetnu svakako je Tajms Skver. Dobio je ime početkom XX veka, kada su se dnevne novine "The New York Times" preselile u oblakoder koji danas nosi naziv One Times Square.[110] Tajms Skver nastaje ukrštanjem Brodveja i Sedme avenije i prostire se od 42. do 47. ulice. Tajms Skver se naziva i "Raskrsnicom sveta" ili "Veliki beli put" i centar je svetske zabavne industrije. Spada u najpoznatije i najposećenije svetske atrakcije, prema broju turističkih poseta nalazi se na drugom mestu, iza Las Vegasa. Upravo zbog velikih gužvi, ovaj trg je 2009. godine prenamenjen u pešačku zonu, postavljenje su klupe, stolice i terase za panoramsko razgledanje, a zanimljivo je da je 2011. zabranjeno pušenje.

Za potpuni doživljaj Njujorka, prema preporukama brojnih turističkih vodiča, ne postoji bolje mesto od ovog trga. Okružen ogromnim bilbordima, neonskim svetlima, brodvejskim pozorištima i televizijskim studijima, ova turistička atrakcija u potpunosti će zadovoljiti želju posetilaca da iskuse atmosferu i gužvu *Velike jabuke*. Prepoznatljivost brenda mu takođe donosi veliku slavu, jer se veoma često može videti u svetskim blokbasterima.

Najpoznatiji događaj na ovom trgu je svakako tradicionalni doček Nove godine i čuveno spuštanje kugle koja otkucava sate do početka nove, odnosno završetka tekuće godine. Kugla se u toku godine spušta samo za ovaj događaj. U trenutku spuštanja kugle, veliki reklamni zidovi se na trgu gase od vrha prema dole i tako se odbrojavaju trenuci do ponoći kada se svetla u kugli gase i počinje spektakularan vatromet koji označava početak Nove godine. Ova tradicija traje od 1907. godine, i najposećeniji je novogodišnji događaj na svetskom nivou. U novogodišnjoj noći dočeka 2000. godine okupilo čak dva miliona ljudi.

[110] *http://www.nyctourist.com/times-square.php*

7.2.3 Kip slobode

Jedan od najpoznatijih i najprepoznatljivijih spomenika na svetu, nacionalni spomenik Amerike, simbol slobode, moderno svetsko čudo i kulturna baština UNESCO-a, u jednom: Kip slobode. Tačan naziv ove statue je zapravo "Sloboda obasjava svet" i francuski je poklon Americi 1886. godine. Statua, odnosno ženska figura predstavlja Libertas, rimsku boginju slobode. Ona nosi
baklju i tablicu na kojoj je upisan datum proglašenja nezavisnosti Amerike, 4. juli 1776. Originalna baklja na statui zamenjena je 1984. novom, prekrivenom 24-karatnim zlatnim listovima.

Od tla do vrha baklje statua je visoka 93 metra i teška 204 tone. Eduar de Labule dao je ideju za statuu, dok ju je dizajnirao Frederik Ogust Bartoldi, dok je noseću konstrukciju konstruisao francuski građevinar poznat kao konstruktor pariske Ajfelove kule, Gistav Ajfel. Statua ima gvozdenu strukturu i bakarnu spoljašnjost koja je vremenom zahvaljujući procesu oksidacije postala zelena. Ostrvo na kom stoji ranije se zvalo Bedlou, ali je naziv promenjen 1956. u Ostrvo Liberti (Sloboda). Postoji više replika statue uključujući i manju verziju u Parizu i jednu u Las Vegasu. Više od tri miliona turista posećuje kip svake godine. Posetioci moraju da pređu 354 stepenika da bi došli do krune statue.

7.3 Demografija

Šarolika i turbulentna demografija Njujorka predstavlja jedan od ključnih činilaca ocene uspeha u procesu brendiranja grada.

Njujork važi za najnaseljeniji grad u SAD-u. Međutim, ovaj grad nije uvek predstavljao uspešnu bazu za privlačenje i zadržavanje stanovništva. Ova tvrdnja se posebno odnosi na period između 70-ih i 80-ih godina prošlog veka, kada je, na primer, vožnja metroom postala pre borba za opstanak nego obično prevozno sredstvo. U ovom periodu, grad je izgubio oko 800 hiljada stanovnika, što predstavlja ubedljivo najveći decenijski gubitak ikada. To se pre svega desilo zbog visoke stope kriminala i skupih uslova stanovanja. Posebno negativan publicitet Njujork dobija 1984. godine, zbog Bernarda Geca, koji je ubio četiri mladih Crnaca u njujorškom metrou, jer su pokušali da ga opljačkaju. Ovaj slučaj postaje simbol posebno mračnog trenutka u njujorškoj istoriji, kada širenje kriminala u gradu dobija status problema gotovo epidemijskih razmera.

Nakon prevazilaženja ove razočaravajuće decenijske krize, percepcija grada postaje mnogo bolja. U periodu između 1990. do 2000. godine dolazi do neverovatnog skoka sa 7.322,564

na 8.008,278 stanovnika, odnosno 9,4%. Njujork je 2010. godine dom za 8.175,133 ljudi.[111]

Kako je došlo do ove promene u odnosu na period između 1970-ih i 1980-ih godina? Sledeći razlog mogao bi da posluži kao dobar primer gradskim upravama. Jedan od razloga za ovu promenu ogleda se u teoriji „razbijenih prozora" („broken windows theory"). Ovu teoriju su razvili ekonomisti Džejms Vilson i Džordž Keling. Oni su smatrali da je kriminal, kao glavni razlog napuštanja Njujorka, bio rezultat opšteg poremećaja sistema. Teorija se zasniva na sledećem: ako je prozor razbijen, i ostavljen nepopravljen, ljudi koji šetaju pored zaključiće da niko ne mari za to i da niko nije nadležan da ga popravi. Uskoro će sve više prozora biti razbijeno, pa će se osećaj anarhije proširiti iz zgrade na ulicu, šaljući signal da je to u redu.

Tabela 5: Broj stanovništva po dekadama počev od XX veka

Godina	*Broj stanovnika*
1900.	**3.437,202**
1910.	**4.766,883**
1920.	**5.620,048**
1930.	**6.930,446**
1940.	**7.454,995**
1950.	**7.891,957**
1960.	**7.781,984**
1970.	**7.894,862**
1980.	**7.071,639**
1990.	**7.322,564**
2000.	**8.088,278**
2010.	**8.175,133**

Izvor: Zvanični sajt odeljenja za urbanizam grada Njujorka, dostupno na http://www.nyc.gov

Ovo je „epidemijska" teorija kriminala, koja kaže da je kriminal zarazan, baš kao što je i, na primer, modni trend zarazan. Sredinom 1980-ih, Keling je angažovan od strane njujorške uprave za tranzit (*New York Transit Authority*) kao konsultant; a on je postavio

[111] *Dostupno na http://quickfacts.census.gov/qfd/states, od 31. 01. 2012. godine*

Dejvida Gana na mesto novog direktora uprave, da nadgleda radove renoviranja metro sistema vrednih više milijardi dolara. Tako se radilo i na čišćenju grafita, simbola kriminala i haosa, koji su se uklapali u teoriju razbijenih prozora, a koje je trajalo čak od 1984. do 1990. godine. U to vreme svaki deo metroa koji je bio naslikan sa grafitima je prekrečen, i svaki voz, koji je u stanicu ušao sa grafitima, izlazio je potpuno čist. Cilj je bio da se nijedan voz ne šalje sa stanice ukoliko nije bio potpuno „čist", tako šaljeći poruku vandalima da neredi koji prave više neće biti tolerisani. Tranzitna uprava je zatim stavila Vilijama Bretona na čelo tranzitne policije, a on je uspeo da u velikoj meri suzbije uznemiravanja, premlaćivanje i druge zločine u železnici, kazneći i one prestupnike koji su ranije ostali nekažnjeni. Kada je Rudi Đulijani izabran za gradonačelnika 1994. godine, postavio je Bretona na čelo gradske policijske uprave, koji se vodio sličnim taktikama suzbijanja kriminala kao u železnici, tako da je grad doživeo brz i dramatičan pad kriminala, a ogromam porast stanovništva u 90-im godinama XX veka.[112] Njujork je tako sasvim sigurno postao odličan primer drugim gradovima kako da poprave svoj loš brend imidž.

Stanovništvo grada, u 2010. godini, činili su: 44% Belaca (33,3% Belci koji nisu hispanskog porekla), 25,5% Crnaca (23% Crnaca koji nisu hispanskog porekla) i 12,7% Azijata. Hispanici svih rasa predstavljali su 28,6% populacije.

Zanimljivo je i to da je Njujork dom najveće jevrejske zajednice van Izraela. Značajne etničke grupe su Kinezi, Japanci, Koreanci, Indijci, Italijani, Irci i drugi.
Ono prema čemu je grad hteo da se izdvoji jeste legalizacija istopolnih brakova, koje je u ovom gradu postalo moguće sklopiti od 24. juna 2011.godine.

7.4 Infrastruktura

Titula najmnogoljudnijeg američkog grada zahteva izuzetno kompleksan transportni sistem. Njujorški metro je jedna od ikona grada, poput Kipa slobode. Star je preko 100 godina i danas ima ukupno 375 km pruge. U sistemu paralelno postoje i ekspresne linije, a metro radi svakog sata svakog dana u godini, spajajući sve opštine. Sistem dnevno koristi 4,5 miliona ljudi.[113] Izuzetna je povezanost i promet i u ostalim vidovima javnog prevoza: obimna autobuska mreža (skoro šest hiljada autobusa) svakodnevno prevozi oko dva miliona putnika na oko 200 lokalnih pravaca i 30 ekspres linija, kao i 14 hiljada prepoznatljivih žutih taksi vozila.

[112] *Winfield-Pfefferkorn J., (2005), Branding of cities, master thesis, Graduate School of Syracuse University, pg 34*
[113] *http://web.mta.info/mta/network.htm#statsnyct*

Što se tiče vazdušnog saobraćaja, Njujork predstavlja najveći međunarodni vazdušni „ulaz“ u Sjedinjene Američke Države. U 2011. godini više od 104 miliona putnika je koristilo najveće aerodrome grada: John F. Kennedy International (poznatiji kao JFK), Newark Liberty International i LaGuardia. Aerodromi JFK i Newark primarni su za duže domaće i međunarodne letove. Međunarodni odlasci sa ova dva aerodroma činila su četvrtinu svih međunarodnih odlazaka američkih putnika u 2004. godini, dok se sa aerodroma LaGuardia uglavnom obavljaju kraći domaći letovi. JFK, je najveća i najznačajnija ulazna tačka u SAD. Preko stotinu aviokompanija iz više od 50 zemalja saobraćaju direktno do JFK-a. Lokacija aerodroma u blizini grada (19 km) ukazuje na odličnu povezanost.
Popularan vid prevoza je i prevoz trajektom. Najfrekventniji trajekt u SAD je Staten Island Ferry, koji godišnje preveze preko 19 miliona putnika na liniji St.George Ferry Terminal - South Ferry. Usluga prevoza trajektom je dostupna svakim danom u godini, od 1997. godine je besplatan, a od 11.septembra 2001. godine, iz bezbednosnih razloga, nije dozvoljen prevoz vozila. Ovaj vid prevoza je veoma popularan kod turista, s obzirom na to da pruža spektakularan pogled na Donji Menhetn i na Kip slobode.

Iako grad ima dobro umrežene puteve i autoputeve, prevoz sopstvenim vozilima je najmanje popularan. Urbanistički plan Menhetna bitno je uticao na fizički izgled i razvoj grada. Postoje dvanaest avenija paralelnih sa rekom Hadson i 220 ulica koje se pružaju vertikalno od reke. Zanimljivo je to što se nekoliko ulica i avenija, kao što su Brodvej, Volstrit i Medison avenija, u američkom vokabularu koriste kao sinonim za industrije čija se sedišta nalaze u tim ulicama: Brodvej - pozorište, Volstrit - finansije i Medison – advertajzing.

Jedan od najprepoznatljivijih arhitektonskih objekata grada je Bruklinski most. Svojevremeno je sa svojom dužinom od 487 metara bio najduži most. Mostovi Vilijamsburg i Menhetn su još dva arhitektonski značajna mosta. Most Džordža Vašingtona koji se pruža iznad reke Hadson, povezujući Njujork i Fort Li (Nju Džerzi) je jedan od najprometnijih mostova na svetu.

Dobra i organizovana infrastruktura je jedan od preduslova za uspešno brendiranje grada. Njujork je grad koji je svojom odličnom saobraćajnom mrežom i povezanošću uspeo da zadovolji svakodnevne potrebe lokalnog stanovništva, ali i da stekne prepoznatljivost međunarodnih razmera, kao ni jedan drugi. Na primer, gotovo nigde u svetu vožnja trajektom neće biti na „Must see“ spisku zvaničnih turističkih vodiča, kao i vožnja popularnim žutim taksijem ili metroom. Najzaslužnija je promocija istih u fimskoj industriji, zbog kojih se turisti vrlo često u poseti ovog grada osećaju „kao da su u nekom filmu“.

7.5 Brendiranje grada - Slogan i logo

Najuspešniji pokušaj brendiranja grada desio se u poslednjim trenucima fiskalne krize 1970. godine, kada je slika grada izgledala nepopravljivo: kriminal se neobuzdano širio, kompanije su zajedno sa radnicima napuštali grad, gradske kase su bile prazne, a glamur grada gotovo iščezao. Tada je Država Njujork odlučila da zatraži pomoć i angažovala agenciju *Well, Rich and Green* i grafičara Miltona Glejzera da razvije kampanju grada; i tako je rođen slogan „I love NY" (*Volim Njujork*), čiji je glavni cilj bio – promocija turizma. Sve je počelo sa prvom reklamom koja je isticala raskoš i veličanstvenost države Njujork sa njenim jezerima, planinama i selima i ljudima koji govore: „Ja živim u... (Severnoj Karolini, Bruklinu...), ali volim Njujork!" Kampanja je od samog početka bila magična i osvajala je srca istog trenutka. Lansiran 1977. godine, *I love NY* dizajn postao je jedan od najprepoznatljivijih logoa bilo kog grada na svetu.

Građenje brenda je podrazumevalo i internu implementaciju, odnosno građenje njegove vrednosti za same učesnike u brendiranju, kao i za lokalno stanovništvo. Sledeća reklama je isticala grad Njujork i predstavila ponudu Brodveja. Od tada, u kampanji „I love New York" je učestvovao veliki broj poznatih ličnosti, pevača, sportista, glumaca, koji su svoj brend ugrađivali u brend grada.[114] Kampanja je bila toliko uspešna da se oslikavala gotovo svuda; od šoljica za kafu, preko dugmadi do nalepnica za branike. Džon Lenon i druge slavne ličnosti često su se slikali u majicama sa ovim sloganom, a država i danas uspešno prodaje zvaničnu *I love NY* robu.

Slika 8: Logo „I love NY"



Slika 9: Neusvojena varijanta logoa iz 2012.godine



Izvor: Zvanični sajt za promociju turizma države Njujork
http://www.iloveny.com

[114] *Veljković S., (2010), Brend menadžment u savremenim uslovima, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, str. 416*

„I love New York" jedan je od najvećih i najdugotrajnijih brendova ne samo u Americi, već i u svetu.[115] Vizionarski postavljena kampanja promoviše zajedništvo različitih naroda, jezika i kultura. Njujork je pozicioniran kao „grad/država za sebe", poseban i autentičan u odnosu na druge gradove u SAD[116], iako je inicijalno bilo planirano da se promoviše cela država Njujork, a ne samo grad. Misija kampanja koje se ponovo lansiraju je da se prikaže da su strast i energija samog grada prisutne u svakom metru države Njujork; i da postoji samo jedna država koja je dovoljno velika i otvorena da smesti grad kao što je Njujork. Cilj je pokazati i podeliti sva skrivena blaga same države i da ti razlog više zašto se Njujork *treba voleti*. „Mindset", odnosno mentalni sklop, koji označava sklop načina mišljenja, verovanja i emocionalnog reagovanja u ovim kampanjama izgleda ovako: *Možemo mi to*...(*We can do spirit*...); stav *Najbolji od najboljih*; Ljubav prema jednostavnosti; Verovanje da se inspiracija može desiti svuda. Istraživanjem su došli do četiri primarnih segmenata turista: eklektični avanturisti, organizovane grupe sa vodičem; porodični vikend-posetioci i putnici-fanatici. Ekletični su oni putnici koji žele da otkriju skrivana blaga i prošire svoje vidike. Vole prirodu, istoriju i kulturu. Organizovane grupe uglavnom predstavljaju starije osobe koje su zainteresovane za istoriju, kulturu i organizovane aktivnosti sa vodičem. Porodični vikend-posetioci traže lako dostupne, pristupačne i atraktivne lokacije. Putnici fanatici žive da putuju. Otvoreni su za sve vrste iskustava, spremni su da za njih plate i da ih potom prepričavaju.

Iz priloženog vidimo da, iako je Njujork jedan od najjačih brendova današnjice, lokalna uprava i dalje ulaže u razvoj i održavanje brenda, dok državna uočava mogućnost iskorišćavanja brenda grada u svrhu promocije Njujorka na državnom nivou. Principi i rezoni kojima se vode je da treba iskoristiti grad kao osnovnu ponudu, bazu, uz proširenje paketa ponude na okolinu, upravo za prethodno navedene targetirane turiste. To su takozvane *NY Outdoor* („izvan Njujorka") kampanje, gde se poseban akcenat stavlja na atraktivnosti predela i mogućnosti mnogobrojnih aktivnosti izvan grada.

[115] *Gertler,Tesolin, Weinstock (2006), Strategies for creative cities project, Munk Centre for International studies, University of Toronto, pg. 14*
[116] *Gajić J., Popesku J., (2010), Nove tendencije u marketingu-brendiranje gradova, Singidunum revija, Marketing, menadžment i trgovina, vol. 6, str. 177*

7.6 Ekonomija i turizam

„Njujork -- Najmnogoljudniji američki grad, Njujork, našao se na vrhu liste najkonkurentnijih gradova sveta, koju je objavio britanski Ekonomist intelidžens junit (EUI). Na listi, koju je redakcija britanskog časopisa sastavila za potrebe banke Sitigrupe, nalazi se 120 gradova koji zajedno imaju udela u 29 odsto ukupne svetske ekonomije. Njujork je, sa prosečnom ocenom 71,4, zadovoljio najviše kriterijume u više kategorija kao što su privredni rast, finansijska zrelost, ljudski kapital, socijalno i kulturološko okruženje.“

Tanjug, 13.03.2012.

Zovu ga Glavni grad sveta, (*Capital of the world*), Grad koji nikada ne spava (*The City that Never Sleeps*) i Velika jabuka (*Big Apple*). Svi nadimci mu pristaju, imajući u vidu da je Njujork jedan od najnaseljenijih gradova sveta, jedan od centara svetske ekonomije, politike, trgovine, međunarodnih odnosa, saobraćaja, kulture, mode i šou biznisa.

Njujorška gradska oblast je u 2010. godini imala bruto društveni proizvod od 1.28 milijardi dolara, što predstavlja najveću regionalnu ekonomiju u Sjedinjenim Državama.[117] Glavnu stavku gradske ekonomije čine nekretnine, jer je ukupna vrednost sve imovine 2006. godine iznosila 802,4 milijardi dolara,[118] a poznato je da je Njujork mesto u kojem se nalaze neke od najvrednijih nekretnina kako u Americi, tako i u celom svetu.

Mnoge velike korporacije imaju svoje sedište u ovom gradu, a jedinstven je među američkim gradovima i po broju stranih korporacija. Međutim, zanimljivo je da se Njujork može okarakterisati i kao grad malog biznisa, obzirom na to da oko 95% malih i srednjih preduzeća imaju manje od 50 zaposlenih. Središtem ekonomskog života Amerike smatra se Volstrit, dom njujorške berze. Finansijske usluge donose više od 35% prihoda zaposlenima u gradu.

Drugi značajni sektori su kreativne industrije poput novih medija, oglašavanja, mode, dizajna i arhitekture, zatim televizija i filmska industrija, koja je posle Holivuda najveća u zemlji, zatim prehrambena industrija, industrije visoke tehnologije i druge.

Kao što je navedeno, televizijska i izdavačka industrija koje su veoma razvijene, zapošljava značajan broj ljudi. Četiri glavne televizijske mreže imaju sedište u Njuorku, a to su: ABC,

[117] *Dostupno na http://greyhill.com/gross-metropolitan-product, od 23.03.2012.godine*
[118] *Dostupno na http://www.nyc.gov, New York City Department of Finance (15.1. 2007.), od 05.03.2012. godine*

Foks, NBC i CBC. Dve od tri nacionalne novine u SAD-u su iz Njujorka: The Wall Street Journal i Njujork tajms.

Jedna od najvažnijih industrijskih grana u Njujorku je svakako turizam. Kao što smo naveli u prethodnim poglavljima, Njujork je izuzetno prepoznatljiv brend koji turistima nudi mnoge stvari da dožive i uživaju, uključujući različite atrakcije, zabavu, kulturu, šoping, restorane i još mnogo toga.

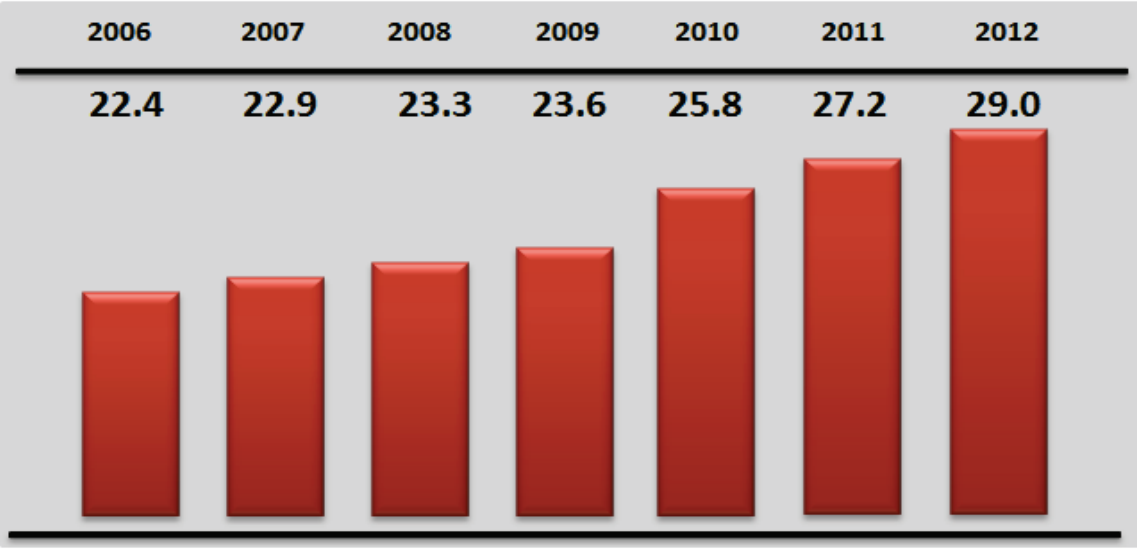
Tabela 6: Statistika turista i njihove potrošnje

Godina	Ukupno turista (u milionima)	Domaći turisti	Strani turisti	Ukupna potrošnja u milijardama dolara
1999.	36.4	29.8	6.6	15.6
2000.	36.2	29.4	6.8	17.0
2001.	35.2	29.5	5.7	15.1
2002.	35.3	30.2	5.1	14.1
2003.	37.8	33.0	4.8	18.5
2004.	39.9	33.8	6.2	21.1
2005.	42.6	35.8	6.8	22.8
2006.	43.8	36.5	7.3	26.2
2007.	45.9	37.1	8.8	30
2008.	47.1	37.5	9.5	32
2009.	45.6	37.0	8.6	28.2
2010.	48.8	39.0	9.7	31.5

Izvor: Prilagođeno prema Izveštaju zvaničnog vodiča za Njujork, NYC, New York City Tourism: A Model for Success, 2013., str.7

U prilog tvrdnji da je turizam jedna od najvažnijih industrijskih grana Njujorka, govore i zvanični podaci iz 2010. godine, prema kojima je ovaj grad samo u toj godini posetilo čak 48.8 miliona turista, od kojih su 39.1 milion činili domaći posetioci, a strani 9.7 miliona, što dodatno stimuliše otvaranje novih radnih mesta. Ukupna potrošnja turista (domaćih i stranih) iznosila je te godine 31.5 milijardi dolara.[119] Rekordnih 50 miliona turista zabeleženo je u 2011. godini.[120]

Tabela 7:Broj noćenja turista (u milionima)



Izvor: Izveštaj zvaničnog vodiča za Njujork, NYC, New York City Tourism: A Model for Success, 2013., str.17

Pored mnogobrojnih, već pomenutih, atraktivnosti, bitnu ulogu igra *Event Marketing*, kao fenomen sa neverovatnim rastom naročito u industriji zabave i sporta. Višestruke su koristi koje događaji nose sa sobom, uz velike prihode, tu su i zaposlenost, investicije, ulaganja u infrastrukturu. Još jedan bitan aspekt događaja je brend imidž grada. Mnogi uspešni događaji skrenuli su pažnju na gradove u kojima su se održavali, učinivši ih poznatim na dalekim meridijanima. U Njujorku je jedan od najpoznatijih doček Nove godine na Tajms skveru, gde je odbrojavanje poslednjih sekundi svih prisutnih poseban doživljaj.

[119] *Dostupno na http://www.nycgo.com/articles/nyc-statistics-page, od 10.03.2012. godine*
[120] *McGeehan P., (2011), As City Closes In on 50 Millionth Visitor, British Couple to Be Feted, The New York Times Company, Pristupljeno dana 3.mart 2012*

Tabela 8: Prisustvo publike po vrsti događaja – 2004. Godina

Publika (uživo)	***Učesnika u milionima***	***% Ukupno***
Neprofitni kulturni događaji	25.6	53
Sport	11.3	23
Brodvej	11.6	24
Ukupno	**48.5**	**100**

Izvor: Alliance for the Arts, 2005.

Međutim, turizam sam po sebi može da bude nestalna karika što se prihoda tiče, jer postoji niz faktora koji može negativno uticati na ovu industrijsku granu u bilo kom gradu, kao što su prirodne nepogode, teroristički napadi, kriminal.

Događaj koji je šokirao svet 11. septembra 2001. godine, svakako se negativno odrazio na ekonomiju grada uopšte, pa i na turizam, izazvavši ogromne gubitke u sektoru koji je zapošljavao stotine hiljada ljudi i donosio desetine milijardi dolara godišnje. Njujorška berza nije radila od 11. do 17. septembra, što predstavlja najdužu pauzu od Velike depresije iz 1929. godine. Američke deonice pretrpele su ogroman pad vrednosti u samo jednoj nedelji. U nedelji nakon napada, popunjenost kapaciteta u hotelima pala je na ispod 40%, a 3000 radnika je otpušteno. Turizam, hotelijerstvo i posebno avio-saobraćaj dramatično je opao širom zemlje. Cene akcija u avio-kompanijama i proizvođača aviona su pale odmah nakon napada. Mnogim avio-kompanijama je pretio bankrot, a desetine hiljada ljudi su otpušteni u nedelji nakon napada. Kako bi spasila avio-industriju, Vlada je odobrila paket pomoći u vrednosti od 10 milijardi dolara u kreditnim garancijama i 5 milijardi dolara kratkoročne pomoći. Otvoreni su fondovi koji i dan-danas pomažu preživelim i porodicama žrtava. Međutim, i ovaj nemili događaj Vlada je pokušala da preokrene u svoju korist, posebnim tehnikama kako bi ljudi opet izašli na ulice i leteli avionom, ujedinili ih i zbližili. U prilog tome ide činjenica da se gotovo u svuda u američkoj literaturi o 11. septembru ističe kako ih je to zbivanje ojačalo i kako vole svoj grad (ili zemlju) više nego ranije, pre napada.

7.7 Stanovništvo i brend grada

U prethodnim poglavljima naveli smo značaj stanovništva u procesu brendiranja nekog mesta: *U promociji gradova i destinacija treba poći od vizije stanovnika tog mesta, tačnije od pravaca kojim oni žele da se kreću i u koje veruju. Brendiranje treba da bude zasnovano na karakteru stanovnika nekog mesta u cilju povezivanja potencijalnih posetilaca, turista, budućih građana s njima, te uspostavljanje razumevanja i saradnje*.[121] Ovo znači da je prava moć svakog grada lokalno stanovništvo, a može se reći da naročito u Njujorku vlada ovaj stav.

Da bi brendiranje bilo kog grada bilo uspešno, ono mora imati podršku stanovništva, lidera lokalnih zajednica, državne i gradske vlasti, kako bi motivisali ljude da daju svoj doprinos gradu. Njujork je oduvek postizao dobar uspeh sa svojim građanima i njihovim doprinosom, naročito posle događaja 11. septembra.

Njujorčani su vrlo ponosni kad se nazivaju građaninom tog grada, bez obzira na poreklo. Čuvaju i ponose se reputacijom *čvrstine i ega*, građene godinama i decenijama. Upravo to je dobitna kombinacija kada je strategija brendiranja gradske vlasti bila u pitanju. Nametnuti životni stil ili ne, može se reći da su ljudi Njujorka *hodajuća i pričajuća* reklama za brend grada; tako da je Njujork jedan od retkih gradova koji uživa u prednosti da lokalno stanovništvo pomaže u potvrđivanju pozitivnog brend imidža. A njihovi rezultati su vidljivi: turisti dolaze – i sve ih je više.

Slika 10: Ljudi Njujorka



Izvor: http://www.usatoday.com/story/life/books/2013/10/14/humans-of-new-york-brandon-stanton

[121] *Gajić J., Popesku J., (2010), Nove tendencije u marketingu-brendiranje gradova, Singidunum revija, Marketing, menadžment i trgovina, vol. 6. Str.170*

Iz ideje i koncepta važnosti uloge lokalnog stanovništva proizašao je jedan vrlo zanimljiv projekat, koji je prevazišao prvenstvenu zamisao i namenu. Radi se fotoblogu „Ljudi Njujorka“ (Humans of New York), autora Brendona Stentona.[122] On je 2010. godine, kao slobodni fotograf, imao zamisao da fotografiše 10 hiljada Njujorčana čije bi fotografije i priče uvrstio u svojevrsnu mapu grada. Šetajući ulicama Njujorka, posmatra i istražuje ljudsku raznolikost, Brendon fotografiše potpune strance i zapisuje na jednostavan, duhovit i mudar način njihove citate ili poglavlja iz života. Međutim, tri godine kasnije ovaj projekat se pretvara knjigu pod istim nazivom “Ljudi Njujorka”, koja je proglašena bestselerom od strane “New York Times”-a, a Brendon Stenton dobija svoje mesto na listi 30 osoba koje imaju ispod 30 godina, a promenile su svet („30 under 30 World Changers“), od strane magazina “TIME”. Njegov blog i profile na društvenim mrežama danas prati skoro 11 miliona ljudi, što u današnje digitalno vreme od velikog značaja. Po uzoru na njegov blog i web prezentaciju, otvaraju se brojne stranice širom sveta koje se posvećuju stanovnicima; između ostalih, i Beograd se našao na tom spisku, na čijoj se strani istaklo poreklo ideje za tu stranicu. Naravno, kad je u pitanju Njujork, interesovanje koje vlada za životnim stilom ove metropole je mnogo veće u odnosu na slične blogove, tako da možemo zaključiti da ovaj slobodni umetnik u velikoj meri doprinosi brendiranju i promociji Njujorka i raznolikosti koje sa sobom nosi.

7.8 Ocena uspeha brenda

Koliko je značajno stvoriti uspešan brend posebno je primetno u današnjim uslovima globalizacije, ekonomske krize i hiperkonkurencije. Brojni teoretičari postavljaju različite kriterijume za uspeh i njegovo merenje, ali kad se grupišu u opšte, najrelevantnije, dolazimo do tri koja nam mogu odgovoriti na pitanje da li se ulaganje u brend isplatilo i koja je ocena njegovog uspeha. Istražujući brojnu literaturu, zajednički imenitelji uspeha brenda su:

- Poverenje potrošača/posetilaca
- Superiornost u odnosu na konkurenciju
- Ekonomski efekti

Uspešan brend je onaj koga kupci žele, traže i kupuju sa poverenjem. U slučaju Njujorka, izuzetna marketinška kampanja doprinosi tome da se Njujork predstavi kao obećani grad; grad gde postoji garancija da će se turisti nezaboravno provesti, investitori odlično zaraditi i gde meštani žive posebnim životnim stilom. Retko koji posetilac neće sebi priuštiti odevni predmet sa natpisom *„I Love NY“*, želeći da na taj način pokaže svetu kako je i on bio deo

[122] *http://www.humansofnewyork.com/about*

čarolije, šika i stila Grada koji nikad ne spava. Takođe, retko koji posetilac neće imati osećaj da se „nalazi u filmu“ pri prvoj poseti Njujorka.
Konkurencija je svakako bitan pokretač i snaga za konstantno razvijanje brenda grada. U brojnim upitnicima i istraživanjima, Njujork će se uvek naći među najboljima u kategorijama kao što su *Najlepši gradovi sveta, Najbolji grad za provod, „Must see“* i slično. Iako mnogi gradovi širom sveta takođe nude bogat društveni, kulturni ili zabavni sadržaj, stiče se opšti utisak da je ipak onaj u Njujorku bolji, lepši i veći; tako da će, na primer, doček Nove godine koji se organizuje u brojnim svetskim metropolama, biti još dugo nenadmašiv. Nadimci poput *Glavni grad sveta* i *Grad koji nikad ne spava* tome značajno doprinose.

Poverenje potrošača i superiornost u odnosu na konkurenciju utiču na poslednjeg imenitelja uspeha brenda – ekonomske efekte. Prethodno navedeni statistički podaci posećenosti Njujorka, kao što je rekordna posećenost u 2011. godini od 50 miliona turista, ukazuju na veoma značajne ekonomoske efekte. Jedan od pokazatelja je i porast potrošnje turista u periodu 2000-2010 godine od 17 do čak 31 milijarde američkih dolara. Trend rasta se nastavlja.

U prethodno iznetoj studiji, namenski su obrađene sve relevantne stavke koje imaju uticaj na sam brend i proces brendiranja grada uopšte. Pregledom kratke istorije grada i njegove šarolike demografije dobili smo početne, veoma značajne informacije o kretanju i poreklu stanovništva, za koje smo već zaključili da je bitan faktor u procesu brendiranja grada. Može se zaključiti da upravo ta raznolikost čini jedan deo šarma grada. Doseljenici sa svih strana sveta, iako se drže svog porekla, bilo evropskog ili azijskog, vrlo rado će se izjasniti da su Njujorčani, što mnogo govori efektima dugogodišnjeg procesa brendiranja.

Od turističkih atrakcija, od kojih u velikoj meri zavise prikazani ekomski prilivi i statistike, posebno su izdvojene tri, tematski u potpunosti različite: park, trg i spomenik. Za Njujork, međutim, to nisu samo park, neki trg i neki spomenik. Za Njujork, to je jedan od najvećih urbanih parkova na svetu (Central Park), najposećeniji trg na svetu (Tajms Skver) i najprepoznatljiviji spomenik na svetu (Kip slobode). Za Njujork, borba za megalomanske atribute njegovih atrakcija traje i trajaće ubuduće, u raznim uslovima.

Promocija u svetskim razmerama doprinela je razvoju novih turističkih ponuda u gradu, kao što su, na primer, obilasci lokacija gde su snimani poznati filmovi i sitkom serije. U Americi, ovaj vid aktivnosti je razvijeniji samo u Holivudu, što nije nerazumljivo s obzirom na to da filmska industrija čini osnov turizma u tom delu Amerike. Filmska industrija je proslavila i prepoznatljiva žuta taksi vozila, kao i metroe, koji takođe čine do brenda grada.

U faktore koji utiču na pozitivan imidž grada ubrajaju se i razvijena ekonomija, dobro organizovana infrastruktura, bogat kulturno-umetnički sadržaj, noćni provod. Svi ovi činitelji prevagnuli su u odnosu na negativne asocijacije koje se u današnje vreme mogu vezati za Njujork: mogućnost terorističkih napada, globalna ekonomska kriza i visoka stopa nezaposlenosti. I pored ovakvih percepcija, Njujork je i dalje jedna od najposećenijh destinacija sveta i luka za veliki broj ljudi koji žele da ostvare „američki san".

Na osnovu svega navedenog, možemo zaključiti da su se višedecenijski rad, trud i ulaganja u brendiranje Njujorka višestruko isplatili, kao i to da će se i u narednom periodu, kao i danas, dodatno ulagati, jer je uprava grada na vreme prepoznala potrebu da se brend grada čuva, neguje i razvija. Takođe, Njujork nam služi kao odličan primer da jedan grad, kreativnom strategijom i odgovornom upravom, može da nadjača negativne uticaje (kriminal, ekonomske krize i slično) i da se potpuno repozionira u svesti kako posetilaca, tako i lokalnog stanovništa. Prepoznavanje mana, prepreka i problema, kao i uporan i dugotrajan rad su bile osnova za brendiranje Njujorka.

Njujorčani se danas, sa pravom, ponose i ljubomorno čuvaju brend *„Velike jabuke"*.

ZAKLJUČAK

Savremeno poslovanje diktira nove uslove za uspeh na tržištu. Proizvod sam po sebi nije dovoljna motivacija za kupovinu, pa je zadatak kompanija da ponudi neke specifične dodatne vrednosti kupcima kojom će se povećati njihovo zadovoljstvo. Način ostvarivanja i dodavanja posebnih vrednosti proizvodu je upravo kreiranje brendova. Uspeh se ostvaruje ukoliko se uspostave i održavaju dobri odnosi sa kupcima i ukoliko su profitabilni na duži rok, bez obzira na to koliko se proizvod vremenom menja ili ga čak zamenjuje novi. Dodatne vrednosti predstavljaju najvažniji element za formiranje uspešnih brendova.

Pozivajući se na model najeminentnijih marketing stručnjaka današnjice, Filipa Kotlera i Kevina L. Kelera, i analizom procesa izgradnje brenda, dolazi se do zaključka da je za građenje jakog brenda potrebno uložiti mnogo rada, truda, strpljenja i novca. Jedna od najbitnijih stavki je da brend ne bi trebalo svrstati isključivo u troškove marketinga, već ga posmatrati kao direktnog stvaraoca profita. Potrebe za brendiranjem su očigledne. Nijedna kompanija ne može da bude pobednik ukoliko su njeni proizvodi i ponude nalik svakom drugom proizvodu ili ponudi, čak i u FMCG industriji. Uspešan brend pruža jasnu poruku, motiviše i emocionalno se povezuje sa potrošačem, razvija ponudu posebne vrednosti, kreira imidž. Kompanije moraju da vode računa o relevantnom pozicioniranju i diferenciranju., jer je uspešan brend, u suštini, odličan proizvod ili usluga, praćen kreativno dizajniranim i sprovedenim marketingom.

Ciljevi, koje će uspešan brend postići, uključuju:

- pružanje jasne poruke potrošaču
- potvrđivanje kompanijskog kredibiliteta
- emotivno povezivanje potencijalnih potrošača
- motivacija potrošača
- stvaranje lojalnosti potrošača

Istraživanje tržišta predstavlja polaznu tačku i prvi korak u procesu izgradnje brenda. Marketing istraživanje sprovodi se sa ciljem da se dođe do validnih informacija i na osnovu njih donesu odgovarajuće marketing odluke. Danas sve velike kompanije veliku pažnju obraćaju istraživanjima, jer na taj način aktivno osluškuju puls i kretanje tržišta. Istraživanje može poslužiti za razumevanje potreba kupaca, za donošenje odluka o tome da li treba lansirati nov proizvod, za dobijanje podataka o tome da li i koliko su potrošači zadovoljni nivoom usluga, za merenje efektivnosti neke kampanje i slično. Što brend više inspiriše lojalnost, to će postići veći uspeh na dugoročnoj osnovi. U stvari, lojalnost je primarni faktor u kreiranju ovog tipa uspeha. To je rezultat poverenja u brend koje se prenosi kroz generacije i dovodi do lojalnosti potrošača.

Cilj poslovanja svakako predstavlja konstantnu efikasnost kompanije i povećanje profita, čija se suština više ne ogleda samo u smanjenju troškova, broja zaposlenih ili u usvajanju koncepta totalnog upravljanja kvalitetom, već i u shvatanju da je brend takođe entitet koji tome značajno doprinosi. Ukoliko se brend adekvatno pozicionira, zadržaće se stari i privući novi kupci, što direktno uslovljava povećanje profita. Na taj način, brend predstavlja vrlo važan izvor konkurentnosti. Sve ukazuje na to da će 21. vek biti period u kome će se kompanije diferencirati po uspešnosti brendiranja. Već sada je vrednost brenda ključna aktiva kompanije. Realnu vrednost kompanije više određuje njena marketinška imovina: brendovi, poznavanje tržišta, odnos sa potrošačima, partnerski odnosi, bilansi stanja i drugo.

Potreba za brendiranjem se u savremenim uslovima proširila na sve industrije. Brendiranje gradova je disciplina koja se brzo razvija i sve je više gradova, kao i turističkih destinacija u celini, koje uz stručnu pomoć žele da se pozicioniraju na određeni način, kako bi svoj grad učinili drugačijim, dobili prepoznatljivi vizuelni identitet, imidž i privukli investitore i turiste. Uspešno sprovedeno brendiranje treba grad da pretvori u mesto gde ljudi žele udobno da žive i rade, koje turisti žele da posećuju i gde investitori vide pun potencijal i benefite za svoje poslovanje.

Jak i pozitivan imidž može da dovede do snažne i prepoznatljive konkurentske prednosti za neki grad, a samo kreiranje dodatne vrednost za gradove je veliki izazov i kompleksan proces. Dugotrajnost procesa je prisutna ponajviše radi potrebe menjanja same slike grada, izgradnjom infrastrukturnih projekta i kreiranjem prepoznatljivih osobina i oblika. Tek nakon nekoliko godina rezultati postaju vidljivi, a nakon deset do petnaest godina može se zaključiti da li je proces bio uspešan ili ne. Kada grad uspe da stvori pozitivne asocijacije u svesti ciljne grupe, tek onda možemo da kažemo da se stvorio brend.

Tokom istraživanja koncepta brendiranja i njegovog značaja za proizvod/uslugu, ali i grad, opravdane su postavljene hipoteze:

- Uspešan brend pruža jasnu poruku, motiviše i emocionalno se povezuje sa potrošačem, razvija ponudu posebne vrednosti i kreira imidž.

- Proizvod koji ima „neopipljive“ vrednosti znatno utiče na vrednost kompanije i ta se vrednost stalno povećava.

- Globalna konkurencija i takmičenje uslovilo je potragu za novim, fleksibilnijim načinom upravljanja gradovima, tako da samo brendirani gradovi imaju mogućnost za takmičenje i sticanje konkurentske prednosti.

- Brendiranje je ključan proces za dobijanje željenog pozitivnog imidža grada, kojom se ostvaruju značajni ekonomski efekti kroz privlačenje velikog broja investitora i posetilaca.

- Lokalne vlasti su odgovorne da kroz proces brendiranja upravljaju vezom koja postoji između lokalnog stanovništva i brenda, da kreira pozitivan i prepoznatljiv imidž na tržištu, kako bi bio postignut visok stepen lojalnosti turista.

Dati su opisi i primeri modela uvođenja brendinga u gradove, a posebno je važan opis prema modelu Istraživačko-razvojnog projekta „Marketing strategija turizma Vojvodine“, koji je modifikovan u detaljan predlog projekta/strategije brendiranja gradova.

Na osnovu značaja i benefita od brendiranja gradova koji su prikazani u istraživanju, opisali smo najnovije trendove, rezultate i metode merenja reputacije gradova, koji mogu biti od vitalnog značaja za buduće (korektivne) aktivnosti lokalne samouprave, koja treba da, uz ostale relevantne struke, naročito urbaniste, arhitekte i event menadžere, doprinese izgradnji i razvoju gradskog proizvoda, jer će jedino tako grad biti u mogućnosti da se takmiči i opstane u današnjim uslovima hiperkonkurencije na svim nivoima i područjima poslovanja.
U predstavljenoj studiji slučaja, bavili smo se primerom uspešnog brendiranja grada Njujorka. Kroz istraživanje, obradu podataka i utvrđivanje činjenica, dobili smo uvid u korene procesa brendiranja ove metropole, kao i uzroke za potrebama i posledice akcija lokalne samouprave. Pregledom istorije grada, analizom demografije, infrastrukture, aktuelnih industrija, ekonomije i turističkih atrakcija i uvidom u marketinške napore, dobili smo sliku stanja Njujorka kao brenda, te smo na osnovu iznetih činjenica u mogućnosti da ocenimo stepen uspešnosti procesa brendiranja ovog grada.

Njujork nam je poslužio kao odličan primer da je za brendiranje grada potrebna odgovorna samouprava, sposobna da prepozna probleme i prevaziđe prepreke, i koja će uz kreativnu strategiju, alokacijom finansijskih sredstava i okupljanjem stručnjaka, uz upornost i dugotrajan rad, uspeti da otkloni negativan imidž, stvori brend od grada i potpuno ga repozicionira u svesti kako posetilaca, tako i lokalnog stanovništa.

LITERATURA

1. Aaker D.A., Joachimsthaler E., (2009), Brand Leadership, Simon&Schuster, UK
2. Aaker D., Kumar V., Day G., (2001), Marketing research, 7th edition, John Wiley & Sons, New York
3. Anholt S. (2007), Compepetive identity, the new brand management for Nations, Cities and Regions, Palgrave Macmillan, UK
4. Cicvarić S., (2006), Brend – kreiranje, pozicioniranje i održavanje, Zadužbina Andrejević; Beograd
5. Filipović V., (2008), Brend menadžment, Fakultet organizacionih nauka, Beograd
6. Filipović V., Damnjanović V., (2006), Menadžment prodaje, skripta, Fakultet organizacionaih nauka, Beograd
7. Gajić J. I Popesku J. (2010), Nove tendencije u marketing-brendiranje gradova, Singidunum revija, Marketing, menadžment i trgovina, vol. 6
8. Galogež M., (2003), Metode i analize tržišnosti preduzeća, FPE Laktaši
9. Gertler M., Tesolin L., Weinstock S., (2006), Strategies for creative cities project, Munk Centre fir International studies, University of Toronto
10. Gobe M. (2001), Emotional Branding – The New Paradigm for Connecting Brands to People, Allworth Press, New York
11. Golijanin D., (2010), Marketing u trgovini – skripta, Univerzitet Singidunum, Beograd
12. Golijanin D., (2010), Menadžment u trgovini, Univerzitet Singidunum, Beograd
13. Grupa autora (2009), Istraživačko-razvojni projekat „Marketing strategija turizma Vojvodine“, Izvršno veće autonomne pokrajne Vojvodine, Republika Srbija
14. Jobber D., Fahy J., (2006), Osnovi marketinga, Data Status, Beograd
15. Jobber D., Lancaster G., (2009), Selling and Sales Management, 8th Edition, Pearson Education, London, UK
16. Johnson C. W. , Weinstein A. (2004), Superior Customer Value in the New Economy- Concepts and Cases, CRC Press, Boca Raton
17. Kebede G., Ramirez L., (2010), Strateško planiranje lokalnog razvoja, Studije slučaja malih i srednjih evropskih gradova, UN-Habitat SIRP, Beograd, Srbija
18. Keillor, Parker, Pettijohn (2000), Relationship-oriented characteristics and individual salesperson performance, Journal of business & industrial marketing, VOL.15, no.1, MCB University Press
19. Keller K.L., (2003), Strategic Brand Management, Prentice Hall, USA
20. Klajn N., (2003), Ne logo, Samizdat, Beograd
21. Kotler P., Bloom P., Hayes T. (2002), Marketing Professional Services, Prentice Hall Press, NJ

22. Kotler P. i Gertner D. (2004), "Country as a brand, product and beyond: a place marketing and brand management perspective", Destination branding, second edition, Elsevier Butterworth Heinemann, Oxford, UK
23. Kotler P., Haider D., Rein I., (1993) "Marketing places", The Free Press, Maxwell communication, New York, USA
24. Kotler P., Keller K.L., (2006), Marketing menadžment, Data Status, Beograd
25. Kotler P., Ferč V., (2006), B2B Brend Menadžment, Asee, Novi Sad
26. Kotler F, Vong V, Sonders Dž, Armstrong G, (2008), Principi marketinga, IV izdanje, MATE, Beograd
27. Lindstrom M., (2005), Brand sence, - Build powerfull brands through touch, taste, smell, sight and sound, Free Press, New York, USA
28. Maričić B., (2008) (2010), Ponašanje potrošača, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu
29. Milisavljević, M, Maričić, B., Gligorijević, A. (2010), Osnovi marketinga, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu
30. Morgan N., Pritchard A., (2004), "Meeting the destination branding challenge" Destination branding, second edition, Elsevier Butterworth Heinemann, Oxford, UK.
31. Nojmajer M., (2006), Rascep brenda, Computer Book, Beograd
32. NYC kompanija, (2013), Izveštaj zvaničnog vodiča za Njujork, New York City Tourism: A Model for Success, New York
33. Olins W., (2003), On Brand, Thames&Hudson, London
34. Petrović, M., (2009) Transformacija grada ka depolitizaciji urabnog pitanja, Institut za sociološka istraživanja, Beograd
35. Petrović Z., (2011), Finansijsko izveštavanje, Univerzitet Singidunum; Beograd
36. Rakita B., Mitić S., Časopis Marketing „Efekti transferisanja imidža kroz strategije kobrendiranja i ekstenzije brenda", vol 41, broj 2
37. Rakić B., (2003), Marketing, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, Srbija
38. Seppo K.R., (2004), Success factors of place marketing: a study of place marketing practices in northern Europe and United States, Doctoral dissertation, Helsinky University of Technology
39. Sullivan M.W., (1992), Management Sciense, Brands Extensions: How to use them, Journal of Marketing Research 29
40. Veljković S., (2010), Brend menadžment u savremenim tržišnim uslovima, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, Srbija
41. Veljković S., Đorđević A., (2010), Časopis Marketing "Vrednost brenda za potrošače i preduzeća", vol 41, broj 1
42. Vranešević T., (2007), Upravljanje markama, Accent, Zagreb
43. Živković R., (2011) (2014), Ponašanje potrošača, Univerzitet Singidunum, Beograd

44. Winfield-Pfefferkorn J., (2005), Branding of cities, master thesis, Graduate School of Syracuse University, USA

Internet izvori

1. www.brendocratia.com
2. www.cim.co.uk
3. www.famouslogos.org
4. www.gfk.com
5. www.greyhill.com
6. www.humansofnewyork.com
7. www.interbrands.com
8. www.kotlermarketing.com
9. www.marketingpower.com
10. www.markopaliaga.com
11. www.nycgo.com
12. www.nyc.gov
13. www.narr.gov.rs
14. www.placebrands.net
15. www.quickfacts.census.gov
16. www.wikipedia.org