

UNIVERZITET SINGIDUNUM

Departman za posleddiplomske studije

Master rad

Analiza faktora koji utiču na izbor sredstava i tehnika masovnog i direktnog komuniciranja u funkciji formiranja promotivnog miksa sa ciljem unapređenja konkurentske prednosti

Mentor:

Doc. dr Vladimir Matović

Student:

Marija Španović

Br. Ind: 415945/2012

Beograd, 2014.

Sadržaj

U V O D.....	4
1. INTEGRISANE MARKETINSKE KOMUNIKACIJE - IMC	7
1.1. <i>Integrisane marketinske komunikacije - IMC</i>	8
1.2. <i>Kriterijumi za izbor sredstava i tehnika koje čine promotivni miks</i>	23
2. FAKTORI KOJI UTIČU NA IZBOR SREDSTAVA I TEHNIKA	27
2.1. <i>Finansijska sredstva</i>	27
2.2. <i>Analiza konkurencije</i>	29
2.3. <i>Potreba kupca za informacijama</i>	32
2.4. <i>Prirodni karakter proizvoda i usluga</i>	36
3. PROMOTIVNI MIKS	41
3.1. <i>Tradicionalni promotivni miks</i>	41
3.2. <i>On-line promotivni miks</i>	43
4. POVEZANOST MARKETING MIKSA I KONCEPTA PROMOTIVNOG MIKSA	47
4.1. <i>Proizvod - brend kao najuspešnije sredstvo komunikacije i promocije</i>	47
4.2. <i>Politika cena u zavisnosti od strategije proizvoda</i>	48
4.3. <i>Politike distribucije u zavisnosti od politike cena i politike proizvoda</i>	49
4.3.1. <i>Izbor tipa kanala</i>	50
4.3.2. <i>Određivanje intenziteta distribucije</i>	52
4.3.3. <i>Izbor određenog člana kanala</i>	55
4.4. <i>Povezanost marketing miksa i promotivnog miksa – multidisciplinarnost promocije</i>	56
5. UPRAVLJANJE ELEMENTIMA MARKETING MIKSA U CILJU OSTVARIVANJA KONKURENTSKE PREDNOSTI.....	60
5.1. <i>Proizvod kao element prodaje</i>	61
5.2. <i>Cena kao element prodaje</i>	61
5.3. <i>Distribucija kao element prodaje</i>	62
5.4. <i>Promocija kao element prodaje</i>	64
5.5. <i>Marketing miks usluga</i>	65
6. POJAM KONKURENTSKE PREDNOSTI.....	66
6.1. <i>Opšti aspekti konkurentske prednosti</i>	66
6.2. <i>Čemu služi konkurentska prednost</i>	68
6.3. <i>Postizanje konkurentske prednosti</i>	70
6.4. <i>Uticaj konkurentske prednosti na pozicioniranje kompanije</i>	72
6.5. <i>Procena konkurentske prednosti</i>	74
7. ULOGA I ZNAČAJ BREND U USPEŠNOM VOĐENJU MARKETING MIKSA I PROMOTIVNOG MIKSA	76
7.1. <i>Brend kao element nematerijalne active</i>	77
7.1.1. <i>Nematerijalna aktiva</i>	78

7.1.1.1.	Međunarodni računovodstveni standard 38 (nematerijalna ulaganja).....	79
7.1.2.	Načini procene vrednosti Brenda	82
7.1.3.	Uticaj Brenda na lojalnost potrošača.....	85
7.1.4.	Primer iz prakse.....	88
8.	OPŠTI ASPEKTI BREND I BRENDIRANJE	90
8.1.	Šta je brend	90
8.2.	Značaj ličnosti brenda.....	92
8.3.	Brend i konkurentnost	94
8.4.	Kategorizacija i upravljanje brendom	96
8.5.	Lojalnost.....	100
9.	BREND MENADZMENT U FUNKCIJI UNAPREDJENJA KONKURENTSKE PREDNOSTI.....	102
9.1.	Studija slučaja - brend puma	105
9.2.	Istorijat kompanije "PUMA"	106
9.3.	Osvrt na tržište sportske obuće i odeće	107
9.4.	Glavni konkurenti.....	109
9.5.	Vrednosni lanac i menadžment	110
9.6.	SWOT analiza	114
9.7.	SWOT analiza konkurencije	115
	ZAKLJUČAK.....	116
	Literatura	118

UVOD

Uloga marketinga je da utvrdi šta žele potrošači između spoljnih stimulansa i konačne odluke o kupovini. Psihološki uticaji i procesi na ponašanje potrošača su: potrebe i želje potrošača, motivacija, percepcija, učenje, pamćenje i stavovi potrošača.

Pod marketing miks konceptom podrazumevamo odgovarajuće kombinacije instrumenata (proizvod, cena, distribucija i promocija) koji čine ponudu preduzeća koja treba da se bazira na informacijama o potrebama i zahtevima ciljnog tržišta. Neophodnost koncepta marketing miksa kao neophodnost da objasni mogućnosti kombinovanja instrumenata pri prilagođavanju ponude pojedinim tržišnim segmentima

Promocija predstavlja osnovni instrument marketing miksa, komunikativnog karaktera i istovremeno njegov najelastičniji element. Promocija predstavlja proces masovnog komuniciranja između ponuđača i korisnika proizvoda/usluge, pri čemu predmet komuniciranja predstavlja razmena informacija koje mogu podstaći prodaju tog proizvoda/usluge. Stoga se promocija koristi sa ciljem da informiše i podstakne tražnju na kupovinu i ubrza proces donošenja odluka. Zadaci promocije usmeravaju se ka stvaranju svesti o proizvodu/usluzi na tržištu, stvaranju pozitivnog imidža proizvoda/usluge i njegovog što boljeg pozicioniranja.

Predmet istraživanja ovog rada jeste analiza faktora koji utiču na izbor sredstava i tehnika masovnog i direktnog komuniciranja u funkciji formiranja promotivnog miksa sa ciljem unapredjenja konkurentne prednosti. Faktori koji utiču jesu finansijska sredstva kojima se raspolaže, analiza i stalno praćenje konkurencije, potrebe kupaca za informacijama o proizvodima/ uslugama, kao i sam prirodni karakter proizvoda i usluga.

Važnu ulogu imaju i integrisane marketinške komunikacije koje omogućavaju da se kroz masovne i direktne tehnike komuniciranja stvori jedinstvena komunikativna strategije. Osnovni cilj jeste da se kombinovanjem svih poruka i medija koje koristi organizacija utiče na percepciju vrednosti marke potrošača.

Cilj rada jeste da pokaže važnost izbora promotivnog miksa koji može omogućiti diferenciranje proizvoda od konkurencije i ostvariti pozicioniranje proizvoda u svesti potrošača kao i uspešno kreiranje brenda. Izgrađen brend može predstavljati značajnu polugu uspešnog pozicioniranja proizvoda na tržištu kao i veliku prednost u konkurentnosti kompanije.

Imidž brenda (brand image) predstavlja sliku proizvoda ili usluge koja se formira na tržištu i u javnosti o firmi. Brend sa pozitivnim imidžom na tržištu simbolizuje kvalitet ukupne marketinške ponude, a ne samo jedan od bitnih elemenata tržišnog oblikovanja proizvoda. Kvalitet ostvarenog imidža brenda se neposredno manifestuje i kroz ispoljeni nivo lojalnosti krajnjih kupaca i potrošača, što pruža prednost u konkurentnosti kompanije.

Intenzivna konkurencija i globalno poslovno okruženje su označili eru globalnog konkurentskog repozicioniranja. Konkurentski zahtevi sve češće prevazilaze znanja i sposobnosti pojedinih preduzeća. Traganje za inovativnim načinima ostvarivanja

tržišnog uspeha je uočljivo na svim poljima poslovnog delovanja. Sa rastom broja i veličine konkurenata, kao i zahteva potrošača, sve je teže za pojedinačnu kompaniju da se efektivno diferencira i kontinuirano stvara tržišno potvrđene inovacije.

Još jedan značajan koncept tržišnog pozicioniranja brenda, posebno za kompaniju, je kapitalizovana vrednost brenda ili *brend equity*. Ova vrednost predstavlja ukupnu imovinsku ili vlasničku vrednost brenda, nematerijalnog karaktera, koja je rezultat dugoročne i kumulirane tržišne kapitalizacije brenda.

Kapitalizovana vrednost brenda je rezultat kumuliranih marketinških ulaganja u razvoj i visoko tržišno pozicioniranje brenda, bilo u lokalnim, međunarodnim ili globalnim razmerama. *Brend equity* se može interpretirati kao vrednost uspostavljenih dugoročnih i stabilnih odnosa između kupaca i kompanije tokom vremena. Što je jači, stabilniji, širi i svestraniji taj odnos, veća je i vrednost brenda. Takođe, ovakva strategija štiti kompaniju od napada konkurencije, jer su lojalni kupci i potrošači koji se ovako stiču, značajna barijera za konkurenciju.

Glavne **hipoteze** od kojih se počinje u ovom radu jesu analiza svih faktora koji utiču na izbor sredstava i tehnika masovnog i direktnog komuniciranja u cilju formiranja promotivnog miksa, kao i važnost dobro izgrađenog promotivnog miksa radi unapređenja konkurentske prednosti.

Značaj istraživanja se ogleda u razumevanju i shvatanju marketing miksa kao i promotivnog miksa i uloge koju oni imaju u ostvarivanju uspeha kompanije i postavljanju kompanija prema konkurenciji. Na osnovu uvida u poslovanje kompanije “Puma” predstavljena je pozicija te kompanije i njeno mesto i povezanost sa elementima marketing miksa, kao i na njen uticaj na uspeh preduzeća.

Sto se tiče **metode istraživanja** u svrhu izrade ovog rada korišćene su metode prikazivanja dokumentacije iz stručne literature kao i prikupljanja podataka putem interneta, kvalitativne kao i kvantitativne metode; rezultati istraživanja su prikazani tekstualno opisivanjem i prikazivanjem kroz više tabela, slika ili dijagrama.

U svrhu izrade rada i dokazivanja postavljenih hipoteza rada korišćene su različite metode u cilju zadovoljenja osnovnih metodoloških zahteva – objektivnost, pouzdanost, opštost i sistematičnost. Metodom analize prikazali smo veze i međuzavisnost unutar predmeta istraživanja, dok smo hipotetičko-deduktivnim metodom objedinili teorijski i empirijski deo našeg istraživanja

Struktura rada :

U *prvom poglavlju* rada govori se o integrisanim marketinškim komunikacijama –IMK , tehnikama masovnog i direktnog komuniciranja kao i o kriterijumima za izbor sredstava i tehnika koje čine promotivni miks.

U *drugom poglavlju rada* govori se o faktorima koji utiču na izbor sredstava i tehnika, osvrćemo se na finansijska sredstva, analizu konkurencije, potreba kupca za informacijama kao i na prirodni karakter proizvoda i usluga.

U *trećem poglavlju rada* govori se o promotivnom miksu, o tradicionalnom i on-line promotivnom miksu.

U *četvrtom poglavlju rada* govori se o povezanosti marketing miksa i koncepta promotivnog miksa, govorimo o proizvodu – brendu kao najuspešnijem sredstvu komunikacije i promocije, politici cena u zavisnosti od strategije proizvoda, politike distribucije u zavisnosti od politike cena i politike proizvoda, kao i o povezanosti marketing miksa i promotivnog miksa – multidisciplinarnost promocije.

U *petom poglavlju rada* govori se o upravljanju elementima marketing miksa u cilju ostvarenja konkurentske prednosti, o proizvodu ,ceni, distribuciji ,i promociji kao elementima prodaje kao i o marketing miks uslugama.

U *šestom poglavlju rada* govori se o pojmu konkurentske prednosti, o opštim aspektima konkurentske prednosti, čemu služi konkurentska prednost, postizanju konkurentske prednosti, uticaju konkurentske prednosti na pozicioniranje kompanije, proceni konkurentske prednosti.

U *sedmom poglavlju rada* govori se o ulozi i značaju brenda u uspešnom vođenju marketing miksa i promotivnog miksa, u ovom delu govorimo i o brendu kao elementu nematerijalne active, o nematerijalnoj aktivni, načinu procene vrednosti brenda, uticaju brenda na lojalnost potrošača u ovom delu navodimo i primer iz prakse.

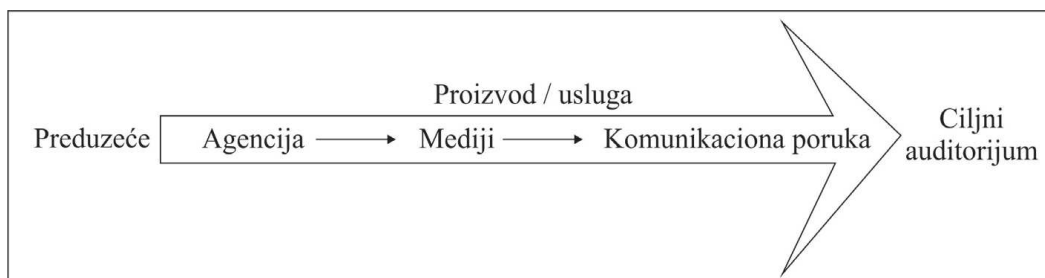
U *osmom poglavlju rada* govori se o opštim aspektima brenda i brendiranja, govorimo o tome šta je brend, o značaju ličnosti brenda, Brendu i konkurentnosti, kategorizaciji i upravljanju brendom i o lojalnost.

U *devetom poglavlju rada* govori se o brend menadžmentu u funkciji unapredjenja konkurentske prednosti , kao i o kompaniji „Puma“.

U *Zaključku* ovog rada biće izvršene provere osnovnih i pomoćnih hipoteza.

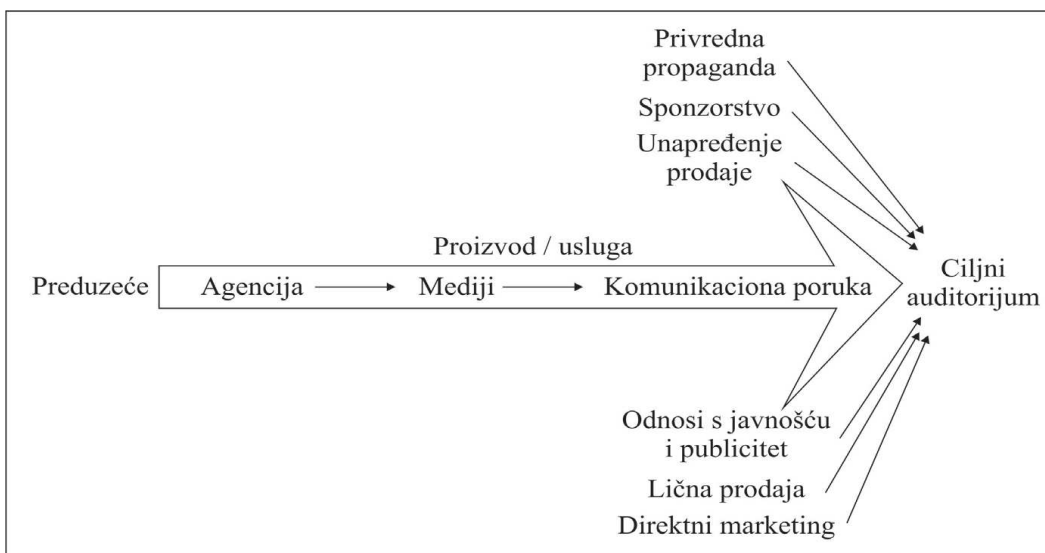
1. INTEGRISANE MARKETINSKE KOMUNIKACIJE - IMC

Klasični/tradicionalni način poslovanja, proizvodnja i ekonomija obima, podstakla su korišćenje masovnih oblika komuniciranja. Tradicionalni koncept marketing komuniciranja zasnivao se na pretpostavci o nediferenciranosti tržišta. U toku razvoja marketing koncepcije, pojavljuje se zahtev za povećanje odgovornosti i bolje korišćenje budžeta koji je namenjen za marketing komuniciranje. U poslovnoj praksi danas je trend napuštanja linearnog načina komuniciranja, zbog nezadovoljavajućih efekata (slika 1.1). Nove tehnologije i interaktivni mediji, kao i aktivnosti preduzeća u razvoju međuzavisnih odnosa sa potrošačima i stejkholderima, doveli su do promena u marketing komuniciranju.



Slika 1.1. Tradicionalno marketing komuniciranje¹

Podržavanje instrumenata marketing miksa, uspostavljanje dijaloga i uspešne izgradnje odnos sa potrošačima, vrši se marketing komuniciranjem kao instrumentom marketinga. Kontakt preduzeća sa potrošačem ostvaruje se dijalogom, tako što menjaju uloge pošiljaoca poruka, i često sam proces komuniciranja započinju potrošači. Preduzeća preusmeravaju komunikacione budžete od privredne propagande u druge oblike komunikacije, razvija se integrisano marketing komuniciranje (slika 1.2.)



Slika 1.2. Integrisano marketing komuniciranje²

Pre postavljanja reklama u odgovarajući medij, vrši se istraživanje komunikacionih efekata, kako bi se došlo do podatka da li reklama efektivno komunicira i kolika je delotvornost reklame.

¹ Schultz, D.E., (2010) New, Newer, Newest, Evolving Stages of IMC, *Journal of Integrated Marketing Communications*, pp. str. 16.

² Schultz, D.E., (2010) New, Newer, Newest, Evolving Stages of IMC, *Journal of Integrated Marketing Communications*, pp. str. 16.

Početni korak u komunikaciji sa ciljnom grupom je najefektivnija prilikom korišćenja odnosa sa javnošću. U toku dana, potrošač prima velike količine informacija, preko novina, bilborda, reklama u prevoznim sredstvima, pa čak i u radnim prostorijama preko kancelarijskom materijala i pribora. Kreiranje brenda je počinjalo sa sloganom koji se učvršćivao preko PR-a, da bi se danas brend izgrađivao kroz publicitet.

Videli smo da se integracija poruka odigrava na nivou potrošača ili primaoca, radi toga komunikacija mora biti integrisana u organizaciji koja komunicira. Zadatak komunikatora da olakša ovu integraciju na nivou potrošača prezentujući poruke na integrisan način. U suštini, potrebno je da se upravlja svakom tačkom kontakta između potrošača i proizvoda ili kompanije.³ Koristi od integrisanog marketing komuniciranja su mnogobrojne:⁴

- integrisanje komunikacionih aktivnosti,
- konzistentnost i nepristrasnost poruke,
- bolje korišćenje medija,
- pouzdanije merenje doprinosa marketing komuniciranja poslovnim performansama preduzeća,
- bolja pokrivenost auditorijuma,
- veća operativna efikasnost i efektivnost strategije,
- veća konzistentnost usluga,
- pojednostavljenje obavljanja poslovnih procesa.

1.1. *Integrisane marketinske komunikacije - IMC*

Savremeni marketing pristup baziran je na sve većem značaju integrisane marketing komunikacije i društveno – odgovornog marketing koncepta. Savremeni marketing miks ne uzima u obzir samo zadovoljenje potreba potrošača, već i ostvarenje dugotrajne, integrisane komunikacije sa njim.⁵ Koncept razvijanja identiteta brenda upućuje na sve dominantniji uticaj različitih marketinških komunikacionih strategija u cilju stvaranja, razvijanja brenda i uspostavljanja čvršće emocionalne veze sa potrošačem. Dodatna vrednost koju brend donosi, vezuje se, pored funkcionalne, za njegovu simboličnu i emotivnu stranu. Koncept integrisane marketing komunikacije omogućava kompanijama da različitim komunikacionim strategijama, saopšte ciljnoj javnosti konzistentnu poruku koju brend nosi, kao uverljivu, doslednu i jasnu.⁶

Marketari raspolazu raznovrsnim tehnikama, a glavna marketing odluka se tiče izbora promotivnog miksa koji komunicira sa ciljnim auditorijumom. Marketari pažljivo upoređuju promotivne ciljeve da bi odlučili koju količinu resursa treba da dodele svakom sredstvu.

Sledećih pet faktora obično imaju veliki uticaj na izbor promotivnog miksa:⁷

1. *Raspoloživi resursi i troškovi promotivnih sredstava*: sprovođenje nacionalne propagandne kampanje može da košta nekoliko miliona funti. Ako

³ Shimp, A.T., (2007) *Integrated Marketing Communications in Advertising and Promotion*, Thomson, str. 7

⁴ Pickton, Broderick, 2001, str. 68; Kotler, 1999, str. 148.

⁵ Vračar D., "Strategije tržišnog komuniciranja", (2005), Ekonomski fakultet u Beogradu, str. 25

⁶ Duncan T., IMC, *Using Advertising and Promotion to Build Brands*, (2000) McGraw-Hill, New York, str.19.

⁷ Hasan Hanić, *Osnovi marketinga*, Univerzitet Singidunum, Data status, Beograd, 2006., str. 233.

kompanija ne raspolaže tolikim resursima, ona će možda morati da iskoristi jeftinija sredstva kao što su unapređenje prodaje i publiciteta.

2. *Veličina tržišta i koncentracija*: ako je tržište malo i koncentrisano, onda lična prodaja može da bude izvodljiva, ali za masovna tržišta koja su geografski rasuta, prodaja krajnjem kupcu ne bi bila isplativa. U takvim okolnostima propaganda ili direktni marketing mogu da budu pravi izbor.

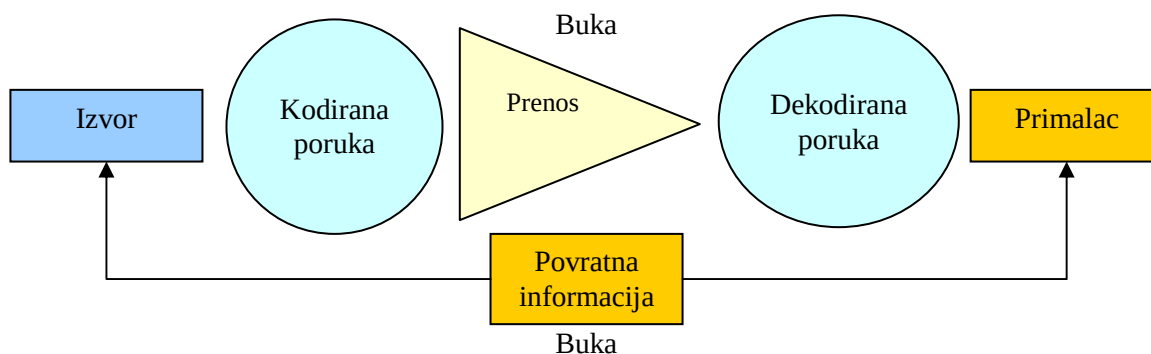
3. *Potrebe kupaca za informacijama*: ako je neophodno dati komplikovano objašnjenje tehnološke prirode, lična prodaja može da bude pravo rešenje. Ako je odgovarajući imidž brenda sve što je potrebno, onda je propaganda prihvatljivije rešenje.

4. *Karakteristike proizvoda*: zbog gore iznetih argumenata, kompanije koje proizvode industrijsku robu često više troše na ličnu prodaju nego na propagandu, dok je kod kompanija koje proizvode potrošnu robu obrnut slučaj.

5. *Push strategija nasuprot pull strategije*: **push strategija distribucije** podrazumeva pokušaj da se proizvod proda posrednicima u distributivnom kanalu (npr. maloprodavcima) i oslanja se na ličnu prodaju i unapređenje prodaje poslovnim kupcima. **Pull strategija za potrošače** zaobilazi posrednike da bi uspostavila komunikaciju direktno sa potrošačima. Rezultujuća tražnja potrošača za proizvodom navodi posrednike da uvrste taj proizvod u svoju ponudu. Sredstva koja se najčešće koriste za to su propaganda i unapređenje prodaje potrošačima.

Kako se spektar promotivnih tehnika proširuje, raste potreba za koordiniranje poruka i njihovom egzekucijom. Ovaj problem često otežava činjenica da propagandom upravlja odeljenje za propagandu, dok strategije za ličnu prodaju određuje odeljenje za ličnu prodaju, što rezultira nedostatkom koordinacije. Ovaj problem je doveo do toga da sve veći broj kompanija uvodi integrisane marketing komunikacije. Integrisane marketing komunikacije predstavljaju sistem pomoću kojeg kompanije koordiniraju svoje marketing komunikacije da bi saopštile jasnu, doslednu, uverljivu i konkretnu poruku o organizaciji i njenim proizvodima.

Model procesa komunikacije prikazan je na slici 1.3. Izvor kodira poruku prevodeći ideju koja treba da bude saopštena u simbol koji se sastoji iz reči i slika, kao što je jedna reklama. Poruka se prikazuje putem medija, kao što su televizija ili poster.



Slika 1.3. Proces komunikacije

Izvor: Hasan Hanić, *Osnovi marketinga*, Univerzitet Singidunum, Data status, Beograd, 2006., str. 235.

Primena koncepta integrisanih marketing komunikacija može da dovede do doslednijeg i jasnijeg pozicioniranja kompanija i njihovih brendova u svesti potrošača. Jedna od kompanija kojima je ovaj pristup doneo koristi jeste kompanija Amerikan Express, koja je uvidela da poruke, imidž i stil prezentacija njenih sredstava za propagandu i direktni marketing nisu dosledni. Tim ove kompanije primenio je koncept integrisanih marketing komunikacija da bi postigao doslednost koja je neophodna za ostvarivanje jasne pozicije u cilnom auditorijumu.

Promocija treba biti zasnovana na potrebama i željama potrošača. Ovo je ideja vodilja koncepta integriranog marketing komuniciranja. To je proces izgradnje i implementacije trajnog i kontinuiranog programa marketing komuniciranja sa sadašnjim i potencijalnim kupcima.⁸

Neki autori, poput Pola R. Smita, koji razmatraju koncept integrisanih marketing komunikacija (IMC), još više razlažu instrumente komunikacionog (promocionog) miksa, pa on po njima obuhvata sledeće: 1) prodaja, 2) oglašavanje, 3) unapređenje prodaje, 4) direktni marketing, 5) publicitet, 6) sponzorstvo, 7) izložbe, 8) korporativni identitet, 9) pakovanje, 10) prodajno mesto i veština trgovanja (merchandising) i 11) usmena propaganda.⁹

Promocija obuhvata sva raspoloživa sredstva komuniciranja, a koja se nalaze na raspolaganju organizaciji, a smisao marketinških komunikacija je sadržan u njihovim porukama. O je razlog zbog čega je potrebno da se na PR treba gledati kao na sredstvo komuniciranja sa internim i eksternim ciljnim javnostima kompanije i to kao planski, strateški i dugoročno uspostavljen mehanizam, na obostrano zadovoljstvo.

- IMC povezuje sve kupčeve komunikacije (uočava da ljudi akumuliraju informacije tokom vremena i da ove akumulirane informacije utiču na njihovo ponašanje u kupovini)

- IMC počinje s kupcem a ne s proizvodom (pokušaj da se shvati šta je za kupca vrednost)

- IMC nastoji da izgradi "one to one" komunikaciju s kupcima (suština uspešnog odnosa s kupcem je prepoznavanje da je svaki kupac jedinstven i da će najbolje odgovoriti na personalizovanu komunikaciju)

- IMC kreira dvosmernu komunikaciju sa kupcima (nije samo obraćanje već i razgovor s njima).

Primer programa integrisanih marketing komunikacija kompanije *Accenture*:

Kompanija Andersen Consulting nakon odluke suda bila je primorana da promeni naziv kompanije u Accenture pa je kreirala kampanju rebrandiranja u kojoj je iskoristila program potpuno integrisanih komunikacija. Do januara 2001.godine naziv Accenture pojavio se u 48 različitih zemalja u kojima su poslovali preko televizije, štampe, interneta i poster reklama. Od januara do marta na globalnim tržištima prikazano je preko 6000 televizijskih komercijalnih spotova i 1000 štampanih reklama. Kompanija je postavljala reklame u Australiji, na autobuskim stajalištima i parkovima u regionu Sidneja, u Milanu su postavljali reklame na otvorenom, u Londonu 10 taksija je nosilo znak kompanije. U Sjedinjenim Državama imali su oko 100 reklama, kao i štampane medije u najčitanijim novinama, periodičnim poslovnim časopisima i časopisima specijalizovanim za golf. Pored

⁸ D. Krstović, *Osnovi marketinga*, www.4study.info, str. 64.

⁹ P. R. Smit "Marketinške komunikacije – integralni pristup", Clio, Beograd, 2002. god.

toga globalna reklama sponzorstva obuhvatala je trke formule 1, turnir u ragbiju, svetska fudbalska dešavanja u Japanu kao i Italijanski fudbalski šampionat.

Izvor: Philip Kotler i Kevin Lane Keller, Marketing menadžment, Data status, 2006., str.558.

Integrisan marketing komuniciranje iziskuje prilagođavanje menadžera, a to je posebno izraženo u odnosima na potrošače odnosno na tržište, tehnologiju i organizacije. U tabeli 1.1. prikazani su uzročnici i karakteristike integrisanog marketing komuniciranja

Tabela 1.1.Uzročnici integrisanog marketing komuniciranja

Uzročnici	Karakteristike
<i>Uzročnici vezani za organizaciju</i>	• Težnja za unapređenjem efikasnosti; • Potreba za produktivnijim korišćenjem radnog vremena • Potreba za većim nivoom odgovornosti prema potrošačima; • Potreba za koordinacijom upravljanja markom i ključnim potrošačima; • Obezbeđenje lojalnosti zaposlenih; • Promena organizacione strukture preduzeća;
<i>Uzročnici vezani za tržište</i>	• Fragmentacija medija i auditorijuma; • Veći nivo komunikacionih sposobnosti auditorijuma; • Povećanje troškova medija; • Veća potreba stejkholdera za informacijama; • Intenzivna konkurencija i nizak nivo diferenciranosti marke; • Potreba za konzistentnijim imidžom marke; • Potreba za izgradnjom jasnijeg identiteta i reputacije marke; • Pomeranje od transakcionog ka relacionom marketingu; • Razvoj poslovnih mreža i alijansi;
<i>Uzročnici vezani za tehnologiju</i>	• Tehnološki napredak (Internet, baze podataka); • Fragmentacija medija; • Integracija medija;

Izvor: Stanković Lj., Đukić S., *Osnovi marketing komunikacije*, prema Fill, 2009, str. 268.

Komuniciranje se prilagođava ograničenim tržištima. Danas postojeća tehnologija baze podataka omogućava dobro poznavanje potrošača i personalizovanje i direktne pristupe potrošaču. Interaktivni mediji - Internet, ostvaruju direktan odnos između pošiljaoca i primaoca poruke. Porastom komunikacionog obrazovanja obezbeđuje i rast pregovaračka moć potrošača.

U primeni koncepta integrisanih marketing komunikacija nailazi se na probleme u relaciji neadekvatne koordinacije menadžera marketing komuniciranja i specijalizovanih agencija (agencije za oglašavanje, agencije za odnose sa javnošću, agencije za unapređenje prodaje i dr.). Usluge agencija se koriste u upravljanju različitim oblicima marketing

komuniciranja. Nezavisno korišćenje specijalizovanih usluga može dovesti u pitanje integrisanost programa i ostvarenje željenih efekata.¹⁰

Većina agencija za oglašavanje nije sposobna da realizuje privrednu propagandu direktno do klijenta. Vrlo malo agencija ima organizacione delove za unapređenje prodaje, upravljanje događajima i kampanje za publicitet. Mada su mnoge od njih proširile asortiman usluga, potrebno je da se dogode značajne promene u kulturi agencija za oglašavanje pre nego što integrisane marketing komunikacije postanu realnost. Implementacija koncepta integrisanih marketing komunikacija zahteva određene fundamentalne promene u načinu marketing komuniciranja i celom preduzeću. Sledeće promene su naročito značajne:¹¹

- ustanovljavanje korporativne kulture koja omogućava veću usredsređenost na potrošače i ostale partnere i visoko ciljno komuniciranje,
- jačanje autoriteta i moći menadžera marketing komunikacija,
- koordinacija poslovnih funkcija u preduzeću;
- fleksibilnost u obavljanju aktivnosti marketing komuniciranja,
- veći zahtevi prema specijalizovanim agencijama (resursi, veštine, saradnja).

Kretanje prema integrisanom marketing komuniciranju odražava prilagođavanje marketing menadžera promenama u ponašanju potrošača, samoj organizaciji i tehnologij. U osnovi koncepta integrisanog marketing komuniciranja je integrisanje oblika i sredstava komuniciranja, a okruženju se šalju usaglašene informacije. Svi oblici i mediji komuniciranja moraju biti konzistentni sa ostalim instrumentima marketinga. Kompanije koje nemaju integrisane marketinške funkcije suočene su sa određenim problemima: nesnalaženje, loša primena, interfunkcionalni konflikti, kratkoročni finansijski fokus i mala primena strateškog odlučivanja.

Tehnike masovnog komuniciranja

Marketari moraju biti upućeni u način odvijanja komuniciranja, koje predstavlja proces prenošenja informacija između ljudi. Osnovne strane u komuniciranju su pošiljalac i primalac, a instrumente komuniciranja predstavljaju poruka i medij. Glavne funkcije komuniciranja su kodiranje, dekodiranje, odgovor i povratna sprega. Poslednji element u procesu komuniciranja je smetnja.

Komuniciranjem se primalac pokreće na akciju, u smislu formiranja određenog stava koje rezultira preuzimanjem ili odustajanjem od akcije.

⇒ Uloga promocije u integrisanom marketingu komuniciranja

Marketing predstavlja upravljanje firmom koja je usmerena potrošaču, odnosno koja je tržišno orijentisana. Philip Kotler definiše marketing kao društveni proces kojim – putem stvaranja i razmene proizvoda i vrednosti s drugima – pojedinci i grupe dobijaju ono što im je potrebno ili šta žele. Marketing funkcija je poslovna funkcija koja obuhvata zahteve tržišta i potrebe potrošača i u saradnji sa istraživačko-razvojnou funkcijom utiče na plasiranje inovacija na tržište, kao odgovor na pomenute zahteve. Marketing mora da uoči moguće tržišne šanse i da ih pretoči u novi proizvod koji će kupci prihvatiti.

¹⁰ Ouwersloot, H. Duncan, Ouwersloot, H., Duncan, T., (2008) *Integrated Marketing Communications*, McGraw Hill Education. str. 15

¹¹ Eagle, L., Kitchen, P., (2000) IMC, Brand Communications and Corporate Cultures, *European Journal of Marketing*, Vol. 34, No. 5-6, pp. 667-686

Uopšteno je prihvaćena McCarty-jeva podela funkcija marketinga na osnovne četiri (4P):¹²

- **Proizvod** – *product*
- **Promocija** – *promotion*
- **Prodaja, distribucija** – *place*
- **Cena** – *price*.

Promocija je sistem marketinškog komuniciranja koji koristi odgovarajuća sredstva da podseti, informiše i ubedi kupce da prihvate ili nastave da koriste proizvod firme, samim tim promocija zauzima značajno mesto u komunikaciji. Uloga promocije jeste obaveštavanje tržišta o postojanju proizvoda ili usluge, o njihovim specifičnostima, kao i podsticanje ponašanja kod primaoca poruke koja će za pošiljaoca, tj. za preduzeće imati pozitivan rezultat. Poruka treba biti prilagođena svakom segmentu i mediju kojim se prenosi.

Oglašivači su osnova promocije. Da nema njih i njihove potrebe za uslugama promocije, ne bi bilo niti promocije. Promocija je proizvod, odnosno usluga industrijske potrošnje. Prema oglašivačima, promociju delimo na promociju lične potrošnje, industrijsku promociju i promociju trgovine.

Realna kombinacija oblika i metoda promocije čiji je zadatak postizanje postavljenih marketing ciljeva naziva se promotivni miks. Jedan promotivni miks ne može da odgovara svim preduzećima, što znači da nema formule za formiranje promotivnog miksa, već postoje određeni faktori koji deluju na delotvornost i efikasnost promotivnih instrumenata i koji mogu poslužiti kao vodič za kreiranje optimalnog promotivnog miksa.

⇒ **Lična prodaja**

Lična prodaja je najstariji i najviše primenljiv oblik promocije. Lična prodaja – interakcija “licem u lice” sa jednim ili više potencijalnih kupaca s ciljem prezentacije, davanja odgovora na pitanja i pribavljanja narudžbi. Od svih područja marketing mix-a, lična prodaja je područje u kome marketing odnosa ima najdalekosežnije implikacije. Ovde dolazi do direktnog–ličnog kontakta između preduzeća-prodavca i kupca. Ličnom prodajom se postiže prodajna porudžbina na osnovu razgovora o prodaji, što je i cilj prodaje. Uloga lične prodaje jeste povećanje obima prodaje, odnosno doprinos uspešnom funkcionisanju promocije, marketinga kao funkcije i uspešnom ostvarenju ciljeva preduzeća.

Lična prodaja ima manji značaj na tržištu individualnih potrošača. Značaj na ovom tržištu se posmatra u zavisnosti od rizika kupovine i potrebe za velikom količinom informacija. Lična prodaja je značajna u komuniciranju vrednosti složenih proizvoda (finansijske usluge, trajna potrošna dobra). Poslovna praksa pokazuje da ima primera korišćenja lične prodaje i na tržištima manje vrednih proizvoda (npr. Avon, Oriflame).

Lična prodaja, kao proces komuniciranja, može se sastojati iz sledećih faza:

- **Prospektovanje i kvalifikovanje** – aktivnost pronalaženja potencijalnih kupaca i proceni da li je osoba sa kojom se kontaktira i pregovara sposobna da donese odluku o kupovini i da plati proizvod.

- **Približavanje** – prvi kontakt s potencijalnim kupcem.

¹² Grupa autora, *Osnovi marketinga*, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 1996, str. 363

- **Prezentacija i demonstracija** – prenos poruke na pravi način čime se povezuje povoljnosti proizvoda i kupčeve želje.

- **Razmatranje primedbi** – ukazuje prodavcu da li je kupac zainteresovan i koliko za proizvod i postoje li neki problemi povodom prezentacije.

- **Zaključivanje ugovora** – čin kojim se formalizuje prethodno postignut dogovor

- **Praćenje kupaca** – prodavac želi da mu se kupac ponovo vrati.

Primer iz prakse:

Godine 1993. Kompanija YTL Corp. iz Malezije je tražila ponude za izgradnju turbina generatora, posao vredan 700 miliona dolara. Među ponuđačima su bili Siemens i Dženeral elektrik. Francis Jeo, generalni direktor YTL-a je tražio da se lično sastane sa direktorom obe kompanije. ” Želeo sam da ih pogledam oči u oči i da vidim da li sa njima mogu da sarađujem”, rekao je Joe. Siemens je uradio ono što su tražili, dok Dženeral elektrik nije poslao svog direktora. Kao epilog, Siemens je dobio ugovor.

Izvor: Gordana Dobrijević, *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011., str 49.

⇒ **Unapređenje prodaje**

Unapređenje prodaje su one aktivnosti koje stimulišu kupovinu potrošača i efikasnost posrednika, kao izlaganje, prikazivanje, izložbe, demonstracije i druge pojedinačne mere. Cilj aktivnosti je da proizvod što pre stigne do krajnjeg potrošača i da ga zadovolji. Bitne karakteristike ove aktivnosti su sledeće:

- *Kratkoročan karakter,*

- *Podsticanje na brzu akciju,*

- *Efekti su neposredni i lako merljivi,*

- *Nema odloženih efekata, akcije se sprovode preko medija koji su pod kontrolom preduzeća, a ne preko medija masovnog komuniciranja.*

Kao instrumenti unapređenja prodaje najčešće se javljaju sajmovi i izložbe. Sajmovi, kao posebne marketing institucije, obezbeđuju susret prodavca i kupaca, u određeno vreme, radi upoznavanja sa određenim proizvodom, i ima za cilj da pruži mogućnost izlagačima da predstave svoje proizvode, prikažu nova tehnološka dostignuća, sa ciljem zaključivanja posla.

Izložbe služe za prezentaciju proizvoda i usluga jednog preduzeća ili za prezentaciju potencijala i sposobnosti jedne zemlje. To su modne revije, sportska takmičenja i kulturne manifestacije. Izložbe mogu biti stalne ili povremene i pokretne. Cilj je da se prikaže napredak u jednoj ili više grana privrede, određenih aktivnosti ili celokupna ponuda pojedinih preduzeća.

Primer iz prakse:

Na bankarskom tržištu koje je sve konkurentnije, njujorške banke se okreću ka davanju poklona, što je praksakoj se nije primenjivala više od decenije. Međutim, banke te poklone ne daju svima koji dođu već ih koriste da bi predupredile lojalnost i zadržale klijente. Banka Citibank nudi 100 dolara u gotovini svima koji otvore račun, ali trik je u tome što klijenti, pre nego što ostvare pravo na gotovinu, najpre moraju početi da plaćaju

svoje račune online preko te banke. Banka je uvela da oni klijenti koji plaćaju online naposljetku postaju lojalniji klijenti koji koriste više usluga koje im banka pruža, pa je i to način da se oni nagrade.

Izvor: Philip Kotler i Kevin Lane Keller, *Marketing menadžment*, Data status, 2006., str. 586.

⇒ **Odnosi s javnošću**

Odnos s javnošću (PR) podrazumevaju mnoštvo programa dizajniranih u cilju promovisanja i zaštite imidža kompanije, kao i njenih individualnih proizvoda¹³. Odnosi sa javnošću je izuzetno značajan instrument promotivnog miksa preduzeća.

U svetu se sve veći značaj pridaje PR-u, gde su svi segmenti društva međusobno povezani i zavisni jedni od drugih. PR predstavlja skup akcija preduzeća usmerenih prema javnosti radi sticanja poverenja, dobre volje i pozitivnog mišljenja o njemu.

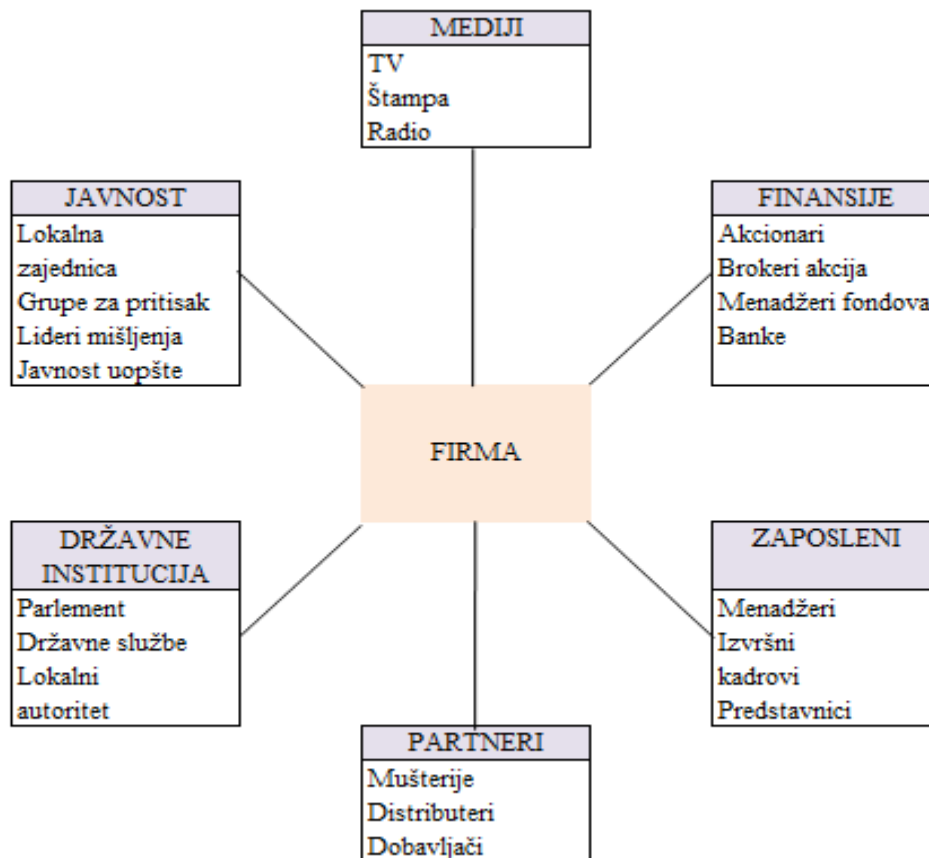
Značaj aktivnosti PR za poslovanje preduzeća je strateški i sa tog aspekta PR mogu se posmatrati na osnovu pet postulata, koje je dao Henry Mintzberg, a to su:

- 01) **Plan** – svesno planiranje toka akcije.
- 02) **Pronicljivost** – manevar kojim se nadmudruje konkurencija.
- 03) **Postupak** – poseban tok akcije usmeren ka cilju-javljaju se dva oblika strategije- slučajna i namerna.
- 04) **Pozicija** – sredstvo kojim se organizacija locira u svojoj sredini- strategija predstavlja posredničku silu između organizacije i njene okoline.
- 05) **Perspektiva** – strategija ovde predstavlja sredstvo kojim se organizacija sagledava iznutra; način na koji rukovodstva osećaju svoj svet i konkurentno okruženje- opšteprihvaćeni recept za uspeh.

Marketing koncept je fokusiran na mušterije i distributere, ali se ne isključuju ostale grupe: zaposleni u kompaniji, deoničari, lokalna zajednica, mediji, državne institucije i grupe za pritisak. Odnosi sa javnošću se bave primarno ovim grupama i definišu se kao upravljanje komunikacijama i odnosima radi izgradnje ugleda firme i međusobnog razumevanja između firme i njene javnosti. Odnosi sa javnošću su širi od marketinga koji je fokusiran na tržište, kanale distribucije i mušterije. Komuniciranjem sa ostalim grupama odnosi sa javnošću kreiraju određeno okruženje u kome je lakše upravljati marketingom.¹⁴ Takva javnost firme prikazana je na slici 1.4.

¹³ Philip Kotler i Kevin Lane Keller, *Marketing menadžment*, Data status, 2006., str.593

¹⁴ White J, *How to Understand and Manage Public Relations*, Business Books, London, 1991.



Slika 1.4. Firma i njena javnost

Izvor. Milenović B., (2007), *Principi marketinga*, Univerzitet „Braća Karić“, Fakultet za trgovinu i bankarstvo, Beograd, str. 301.

Aktivnosti odnosa sa javnošću uključuju: publicitet, korporativno oglašavanje, seminare, publikacije, lobiranje i dobrotvorne donacije. Korišćenjem ovih aktivnosti mogu se ostvariti mnogi ciljevi među kojima poseban značaj imaju:¹⁵ prestiž i reputacija firme, promocija proizvoda, ugled zaposlenih, ugled mušterija, dobavljača i distributera, savladavanje pogrešnih koncepcija, postupanje sa nepoželjnim publicitetom i privlačenje i zadržavanje dobrih službenika. Publicitet je jedan od glavnih elemenata odnosa sa javnošću. On može biti definisan kao obaveštavanje o proizvodu ili organizaciji putem plasiranja vesti u medijima bez direktnog plaćanja vremena i prostora.

Publicitet ostvaruje tri osnovna zadatka:¹⁶

- 1) efektivno reagovanje na zahteve medija,
- 2) snabdevanje medija informacijama o događajima relevantnim za organizaciju i
- 3) stimulisanje medija da prenose informacije i viđenja organizacije.

Za uspješnije izvršavanje ovih zadataka neophodan je kreativan razvoj ideja, uspostavljanje bliskih odnosa sa ljudima iz medija i razumevanje njihovih potreba i motivacija.

¹⁵ Lesly P, *The Handbook of Public Relations and Communications*, McGraw-Hill Books, 1991. str. 13 - 19.

¹⁶ Milenović B., (2007), *Principi marketinga*, Univerzitet „Braća Karić“, Fakultet za trgovinu i bankarstvo, Beograd, str. 302.

PR predstavlja sve oblike planirane komunikacije prema vanjskim segmentima i zaposlenima, s ciljem postizanja određenih ciljeva putem međusobnog razumijevanja. Oni treba da budu dugoročno planirana aktivnost. Kao i u drugim područjima, tako i u području PR, planiranje znači prije svega:¹⁷

- Istraživački pogled unazad- šta je bilo do sada?
- Duboki pogled unutra- šta može biti?
- Dugi, dugi pogled unutra- strateška vizija, gde želimo biti?

Proces planiranja obuhvata sljedeće faze:¹⁸

- a) Istraživanje okruženja za potrebe PR, odnosno ocena situacije
- b) Definisanje ciljeva
- c) Definisanje publike
- d) Izbor medija i tehnika
- e) Definisanje budžeta
- f) Testiranje i vrednovanje rezultata.

S obzirom na specifične ciljeve i zadatke službe PR, osnovu stručnog tima predstavljaju iskusni novinari, tj. osoba koja ima osjećaj šta je vest i koja poznaje tehnike novinarstva koje se odnose na definisanje najave, objave, pisanje vijesti, izveštaja, informacija, osvrti, komentara ili druge novinarske forme. Što se tiče odnosa sa medijima postoje neka osnovna načela koja se sugeriraju stručnjaku PR kao što su iskrenost, uslužnost, ne moljakažite niti pretite, ne tražite da se neka vest povuče, ne pretpavajte medije materijalima.¹⁹

Primer iz prakse:

Kompanija Meow Mix dodaje odnose s javnošću svom medijskom miks. Nakon što je kompanija reprizirala svoje čuvene reklame iz 1970-ih godina, u kojima se prikazuju raspevane mačke, istraživanja među potrošačima pokazala su da vlasnici mačaka svojim ljubimcima često ostavljaju uključen TV prijemnik. Propagande agencije i agencijeza odnose s javnošću te kompanije su sarađivale i došle na ideju da naprave TV šou za mačke i njihove vlasnike. Televizijski program Meow koji emituje zabavnu emisiju "joga za mačke", kao i ostale zabavne emisije za mačke i za njihove vlasnike, prikazuje se preko kablovske mreže Oxygen. Vrednost tih emisija, gledano iz ugla odnosa s javnošću, zaista je neverovatna. Medijsko interesovanje za televizijsku produkciju emisije, kao i traganje za talentima koje je ujedno obuhvatalo i vlasnike tih ljubimaca na glavnim tržištima, generisalo je više od 153 miliona utisaka u lokalnoj štampi i na televiziji- a sve se to postiglo sa relativno skromnim budžetom od 400,000 dolara.

Izvor: Philip Kotler i Kevin Lane Keller, *Marketing menadžment*, Data status, 2006., str. 594.

¹⁷ Sudar J., Keller G., *Promocija*, Informator, Zagreb, 1991., str. 326

¹⁸ Đorđević D., Bešić C., *Odnosi s javnošću*, Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin", Zrenjanin, 2005., str. 31

¹⁹ Sudar J., Keller G., *Promocija*, Informator, Zagreb, 1991., str. 327

⇒ **Sponzorstvo** - multimedijaska forma komuniciranja. Ono deluje indirektno na publiku, motivišući zainteresovane pojedince i grupe za proizvode i usluge. Sa stanovišta onoga koji se sponzoriše, kao i šire javnosti, sponzorstva se mogu tretirati kao aktivnosti koje su povezane s kreiranjem i unapređivanjem razumevanja između preduzeća i njegovog okruženja.

Sponzorstva su specifične aktivnosti odnosa sa javnošću zbog širine komunikacionih dejstava i složenosti efekata koji se javljaju kao njihova posledica. Predstavljaju one aktivnosti preduzeća koje su u vezi s finansiranjem određene akcije koja sama ne može da izdrži sebe i može se smatrati komercijalnim aranžmanom koja u sebi nosi obostranu korist zainteresovanim stranama. Sponzorstvom je moguće ciljno usmeriti komunikacijske sadržaje i tako kreirati pozitivne asocijacije kod publike i zaobići jezičke, kulturološke i pravne barijere.

Sponzorstvo ima pozitivne i negativne komunikacijske efekte. Da bi jedno preduzeće moglo nastupiti na scenu kao sponzor određenih kulturnih i društvenih događaja, mora biti poznata i ugledna. Sponzorstvo ponekad može imati i negativne posledice ako nisu zadovoljeni prethodni uslovi.

Primer iz prakse:

Koka-kola (Coca-cola) je jedan od najvećih svetskih sponzora sportskih događaja, učestvuje na svetskim sajmovima, nacionalnim izložbama i prisutna je na svetskim događajima kao što su Olimpijske igre, FIFA svetski kup i Svetski kup u ragbiju. U mnogim zemljama gde državni organi nemaju dovoljno sredstava da finansiraju sportiste na međunarodnim takmičenjima, filijale Koka-kole se pojavljuju kao donatori. Tako je 2008. godine bila zvanični sponzor Olimpijskih igara u Pekingu i time nastavila neprekidnu tradiciju pristupa na Olimpijskim igrama od 1928. dobila je i ugovor o sponzorstvu letnjih i zimskih igara do 2020. godine. Koka-kola je prisutna i na Svetskom kupu u fudbalu od 1978. godine. Time moćni brend Koka-kola šalje jasnu sliku potrošačima širom sveta i za mnoge je postala deo njihovog svakodnevnog života.

Izvor: Gordana Dobrijević, Poslovno komuniciranje i pregovaranje, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011., str 53.

⇒ **Direktni marketing** - zbog svojih specifičnosti, zaslužuje poseban prostor i pažnju u promotivnom miksu. U međunarodnim razmerama, direktni marketing postaje sve više značajna aktivnost, a ujedno je i oblik marketinga koji doživljava najbrži rast.

Udruženje za direktni marketing (DMA) definiše direktni marketing kao interaktivni sistem marketinga koji se koristi s jednim ili više medija ekonomske propagande da bi poručio neki merljiv odgovor i/ili transakciju na bilo kojem mjestu.²⁰

Direktni marketing predstavlja i obuhvata sve one promotivne aktivnosti kojima se uspostavlja direktna komunikacija sa unapred definisanim potencijalnim potrošačima ili sa tržišnim segmentima ciljnim segmentima²¹.

Primer iz prakse:

Kompanija Lands' End – direktni trgovac koji se bavi prodajom odevnih predmeta za porodicu koji su tradicionalnog stila i skuplji, kao i proizvodima za domaćinstvo-prodaje

²⁰ Kotler P., *Upravljanje marketingom*, Informator, Zagreb, 1994., str. 778

²¹ Domazet, A., Jović, M., Rakita, B., Sinanagić, M., *Međunarodni marketing*, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2001.

svoju robu preko kataloga, na internetu i u prodavnicama. Počev od 1964.godine, katalogi izlaze četiri meseca godišnje i sadrže detaljan opis proizvoda, Kompanija je među prvima prihvatila internet i lansirala svoj web sajt. Sajt je namenjen američkom tržištu i nudi sve proizvode ove kompanije, gledano po obimu prodaje to je najveći svetski sajt za odevne predmete. Kompanija je lider u razvoju novina koje unapređuju iskustvo kupovine, a kupci mogu da kreiraju svoje virtuelne, trodimenzionalne modele, tako što navode svoje mere ili koriste tzv. ličnog savetnika za odevanje, tako što odgovaraju na pitanja o odeći koju vole da nose. Prodaju podstiču i e-mail poruke koje se nedeljno šalju i u kojima se navode interesantne priče i nude popusti.

Izvor: Philip Kotler i Kevin Lane Keller, *Marketing menadžment*, Data status, 2006., str. 606.

Tehnike direktnog komuniciranja

U tablici 1.2. date su osnovne prednosti DM-a u odnosu na generalni marketing.

GENERALNI MARKETING	DIREKTNI MARKETING
Doseže masovnu publiku kroz masmedije.	Komunicira direktno s potrošačem.
Komuniciranje je impersonalno.	Komuniciranje je personalizovano po imenu, naslovu i sa različitim porukama svakome.
Promocioni program su vrlo uočljivi.	Promocioni program su relativno neuočljivi.
Količina promocije je kontrolisana budžetom	Obim budžeta određuje uspešnost promocije.
Efekti akcija su ili nejasni ili odgođeni.	Akcije su uvek specifične u pogledu efekata ili kroz zahtev za odgovor ili za kupovinu.
Ne postoje podaci za odlučivanje, zato se poduzima istraživanje ili se traže izveštaji o prodaji.	Sveobuhvatne baze podataka pokreću marketing program.
Analiza se vrši na nivou tržišnih segmenata	Analiza se vrši na nivou pojedinca ili firme.
Koriste se surogatne varijable da se izmeri svest o proizvodu ili namera da se kupi.	Merljivost apsolutna i kontrolisana.

Tabela 1.2. Poređenje između direktnog i generalnog marketinga²²

Direktno komuniciranje je efikasan način prenošenja poruke zbog pouzdanosti. Prednost ovog oblika komuniciranja je mogućnost kontrole, poznat je primalac poruke, a informacije se ne gube. Karakteristike interpersonalnog komuniciranja su:

- Recipročna *promena uloga* pošiljaoca i primaoca, što znači da pošiljalac poruke može biti i primalac;
- Recipročna *razmena poruka* proizilazi iz prethodne karakteristike. Kodiranjem se poruka pošiljaoca najpre prevodi u određene simbole (reči, ponašanje, gestovi) koji se od strane primaoca dekodiranjem transformišu u set značenja koja on razume;
- Na proces *kodiranja* i *dekodiranja* utiče ukupno komunikaciono i životno iskustvo učesnika, motivi, njihove individualne osobine.

²² Boris Tihi, Muris Čičić, Nenad Brkić, *MARKETING*, Ekonomski fakultet, Sarajevo 2006. godina, str. 474

- Povratno komuniciranje može se realizovati *istovremeno* ili *nakon određenog vremenskog perioda*;
- Komunikacija se može obaviti na *verbalan* i *neverbalan* način. Verbalni način podrazumeva korišćenje reči i jezika u saopštavanju poruke.
- Neverbalni način podrazumeva korišćenje različitih simbola u emitovanju poruke koji verbalnoj poruci daju određeno značenje;
- *Fleksibilnost* komunikacije jer su učesnici u njoj spremni na prilagođavanje komunikacione poruke sagovorniku u slučaju da postoji nerazumevanje i otpor.

Ljudi različito reaguju na poruku, što uslovljava primenu segmentacije auditorijuma. Istraživanja ciljane javnosti pokazuju da se ljudi ponašaju u skladu sa sopstvenim stavovima i mišljenjima. Pripadnost grupi utiče na navike i način reakcije pri odbrani grupnih normi i vrednosti. Interpersonalna komunikacija ima veliki uticaj na efektivnost poruke masovnog komuniciranja. Mnogi primaoci informacija simultano primaju poruku, ali oni nisu nezavisni jedni od drugih već utiču jedni na druge i pod uticajem su društva u kome žive.

Direktni marketing (engl. *Direct Marketing*- DM) je marketing koji traži trenutni odgovor, odnosno reakciju potrošača. Reakcija može biti narudžba, zahtev/upit za dodatnim informacijama, prijava, slanje e-mail adrese, telefonski poziv ili poseta.

Poslovno tržište zahteva intenzivnu primenu direktnih oblika marketing komuniciranja (lične prodaje, direktnog marketinga, unapređenja prodaje i institucionalne propagande). Značaj pojedinih oblika marketing komuniciranja na poslovnom tržištu je različit što je, pre svega, uslovljeno karakterom proizvoda (kapitalna oprema, pomoćna oprema, sirovine, procesni materijal, proizvodni delovi, potrošni materijal, usluge) i tržišta, odnosno kupaca (proizvodne ili uslužne organizacije, različite neprivredne i neprofitne organizacije i institucije). Efikasnost direktnog komuniciranja proizilazi iz sledećih razloga:

- Broj kupca je relativno mali, oni se lako mogu identifikovati i sa njima se može profitabilno direktno komunicirati.
- Složenost proizvoda i njihovo korišćenje zahtevaju direktne kontakte kupca i prodavca u cilju pružanja detaljnih informacija o njihovim karakteristikama, načinu upotrebe, posebno u situacijama potpuno novih kupovina.
- Rizici od pogrešne odluke (tehnički, finansijski, relacioni) su veliki, posebno kod kompleksnih kupovina, pa odluku o kupovini donosi centar kupovine. Visoka potreba za informacijama i intenzivnom komunikacijom je moguća jedino neposrednim kontaktom.
- Postoji težnja preduzeća da ostvari stalnu i direktnu komunikaciju sa značajnim potrošačima.
- Postkupovno ponašanje je veoma važno za ostvarenje totalne satisfakcije kupca. Zbog toga su direktni kontakti važni u ovoj fazi procesa odlučivanja.

Uspostavljanje kontakata sa potencijalnim i stvarnim kupcima i ostalim poslovnim partnerima se smatra ključnim za generisanje prodaje i kreiranje imidža na poslovnom tržištu.²³

²³ Hutt, D. M., Speh, W. T., (2001) *Business Marketing Management, A Strategic View of Industrial and Organizational Markets*, Harcourt College Publishers.str. 425-431

Četiri su bitne karakteristike DM-a i to:

1. interaktivni sistem, tj. postoji dvostrana komunikacija,
2. postoji mogućnost merljivosti efekata akcija,
3. postoji direktan odgovor respondenata na akcije,
4. nezavisnost na neku određenu lokaciju.

Koncept DM-a se sastoji u identifikaciji potencijalnih potrošača i njihovom kontaktiranju kroz personalizovanu poruku. Ta poruka pokazuje prednosti poslovanja sa preduzećem koje inicira akciju i način na koji potrošači treba da odgovore. DM je vrlo efektivna aktivnost jer se efekti mere sa velikom preciznošću. Akcije DM-a se mogu prilagođavati prema budžetu i poslovnim ciljevima.

Ciljevi DM-a mogu biti prodaja, davanje ideja i instrukcija potrošačima u vezi sa potrošnjom, kao i održavanje i negovanje odnosa sa potrošačima. Osnovni konačni cilj DM-a je izgraditi dugoročni odnos sa potrošačem.

⇒ **Karakteristike direktnog marketinga** - Direktni marketing ima niz specifičnih karakteristika koje ga čine različitim od ostalih elemenata promocijskog miksa. U te karakteristike ubrajamo:

➤ Pokretač akcija direktnog marketinga ima kontrolu i medija i poruke. Pošiljalac je potpuno u kontroli u pogledu veličine pošiljke, sadržaja, boje, oblika, povratnih detalja i ostalog. Pošiljalac kontroliše ko prima poruke, kad ih prima, kako ih prima i slično. Ovakav nivo kontrole čini direktni marketing vrlo fleksibilnom aktivnošću.

➤ Obično nema direktne konkurencije sa drugim ponuđačima, niti u sandučiću, niti preko telefona niti na ekranu kompjutera. Čak i ako ima više pošiljaka, one se čitaju i tretiraju odvojeno.

➤ Precizno ciljanje pojedinačnog potrošača dozvoljava specifičnu ponudu. Dok elementi masovnog komuniciranja, kao oglašavanje, idu na masovni auditorij i šalju pretežno generalne poruke, kod direktnog marketinga primalac je pojedinačni potrošač. U tom smislu nema rasipanja resursa i direktni marketing ima veoma efikasnu distribuciju.

➤ Direktni marketing je veoma povoljan za mali biznis, koji često ne može priuštiti korištenje medija masovne komunikacije. Ukoliko se jasno ne definišu ciljevi i ne proučavaju tehnike i metode, teško je očekivati uspeh.

➤ Direktni marketing pokazuje trenutni efekat.

➤ U pogledu ciljeva koji se ostvaruju, direktni marketing pruža mogućnost za ostvarivanje najmanje istog ranga ciljeva kao i ostali elementi promocijskog miksa, uz prednost direktnih i trenutnih efekata. Pored toga, direktni marketing omogućava istovremeno kombinovanje nekoliko ciljeva.

➤ Efekti direktnog marketinga su lako merljivi.

➤ Akcije, mere i metodi lako se prilagođavaju i pozicioniraju konkretnim uslovima.

➤ Direktni marketing dozvoljava istovremeno građenje baze podataka uz ostvarivanje osnovne funkcije prodaje. Svaki put kad kupac naruči, odnosno reaguje na poticaje direktnog marketinga, moguće je dodavanje informacija o njemu u bazi podataka.

➤ Direktni marketing omogućava višestruke prodaje istom kupcu. Kroz izgradnju dugoročnih odnosa sa kupcem direktni marketing ostvaruje svoj krajnji cilj.

⇒ Glavni instrumenti direktnog marketinga

a) **Kataloški marketing** - Specijalizovane robne kuće šalju kataloge da bi obradili tržište više srednje klase za skupu, često stranu robu. Veće korporacije su osposobile- razvile sektore za delovanjem putem pošte. Kataloške kuće koje se bave prodajom specijalizovane robe nude uz narudžbenice i besplatni telefonski pozivni broj tokom dvadeset i četiri sata, plaćanje kreditnom karticom i brzu isporuku robe.

b) **Marketing putem direktne otpremne pošte** - ogroman posao u kome se obrću desetine milijardi dolara. Direktni marketeri šalju pojedinačne poštanske pošiljke-pisma, letke, prospekte i druge „prodavače u pokretu”. Poštom se šalju auto-trake, video-trake, a čak i kopjuterske diskete. Marketeri se nadaju da će prodati proizvod ili uslugu, proceniti ili bliže odrediti prioritete za prodajnu silu te prikazati neke zanimljive novosti ili doći u priliku da se s nekim poklonom nagrade privrženi kupci.

c) **Telemarketing** – podrazumeva korišćenje telefona i call centra radi privlačenja potencijalnih kupaca, prodaje postojećim kupcima, kao i pružanja usluga u vidu preuzimanja narudžbi i odgovaranja na pitanja. Kompanije koriste call centre za ulazni telemarketing koji služi za primanje poziva od kupaca i izlazni telemarketing kojim se pozivaju postojeći i potencijalni kupci.

Postoje četiri vrste telemarketinga: Telefonska prodaja, telefonska pokrivenost, telefonsko istraživanje i usluge kupcu i tehnička podrška.

d) **Direktni odgovor u marketingu putem televizije** - medij direktnog marketinga što se razvija i putem tv mreže i kanala kablovske televizije. Neke kompanije pripremaju 30-minutne „infomercials” koji su nalik dokumentarnim filmovima i u njima navode dokaze zadovoljnih korisnika određenog proizvoda ili usluge, nude i besplatni broj telefona za narudžbe kao i za sve potrebne informacije.. Drugi način marketinga putem televizije predstavljaju trgovački kanali za domaćinstva u kojima je ceo TV-program, ili ceo kanal posvećen prodaji proizvoda i usluga.

e) **Direktni odgovor u marketingu putem medija** - Časopisi se, novine i radio takođe koriste da kupcima pruže mogućnosti direktnog odgovora. Određena osoba čuje ili pročita neku ponudu i da bi predala narudžbu nazove besplatni telefonski broj.

f) **Elektronska kupovina** - dva oblika: Prvi je videotex, dvosmerni sistem što kablovskim ili telefonskim linijama povezuje televizor potrošača i kompjuterske banke podataka prodavača. Drugi oblik predstavlja primenu privatnih računara s modemom putem kojih potrošači nazivaju neku uslužnu kompaniju.

g) **Kompjuterizovana / kiosk kupovina** - Neke su kompanije proizvele „automate za preuzimanje narudžbi od kupca” i postavile ih u prodavaonice, na aerodromima i na druga mesta. Putnik vidi ekran s tekstem o različitim vrstama proizvoda, aktivira ekran da bi označio vrstu proizvoda za koju je zainteresovan. U okviru te iste vrste ako je zainteresovan na ekranu se javlja slika s tekstem u kojem se hvale vrednosti nekog proizvoda.

1.2. *Kriterijumi za izbor sredstava i tehnika koje čine promotivni miks*

Nova marketing koncepcija polazi od strategije diferenciranog tržišta, tj. potrošača, u smislu da se u poslovnoj politici preduzeća vodi računa o izboru odgovarajućih grupa prioritetnih potrošača.²⁴

Segmentacija tržišta je tehnika koju je neophodno primenjivati u uslovima znatno diferencirane tražnje. Ona podrazumeva podelu tržišta na više manjih podtržišta koja su po strukturi homogena, ali sa jasnim međusobnim razlikama. Podtržišta predstavljaju tržišne segmente, odnosno ciljne tržišne grupe. Tržišni segment se može odrediti na osnovu tipa proizvoda koji se prilagođava datom segmentu, ali i na osnovu tipa potrošača, kanala distribucije, kao i cene proizvoda.²⁵

Tri osnovne dimenzije potpunog definisanja i određivanja tržišnog segmenta su:

- ko čini segment ili identifikovanje ciljne grupe kupaca (demografski ili geografski kriterijum);

- šta su osnovne potrebe (zahtevi) segmenta (sociološko-ekonomski i delom psihološki kriterijumi);

- kako zadovoljiti potrebe identifikovanog segmenta (faktori odlučivanja i način ponašanja pri kupovini proizvoda/usluge).²⁶

Kriterijumi za segmentaciju finalnih potrošača mogu se podeliti na tri glavne grupe: bihevioristički, psihografski i kriterijumi zasnovani na profilima.

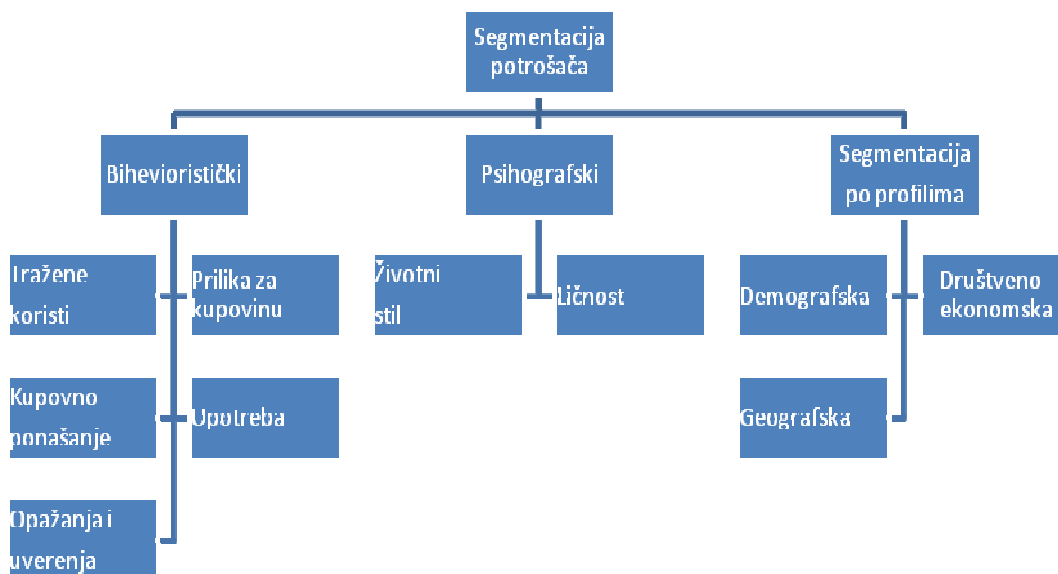
Preduzeća koja koriste segmentaciju tržišta nastoje da stvore program za ciljnu grupu potrošača u nameri da ih zadovolje i zadrže. Nastoji se da se odnosi individualizuju, odnosno da se primenjuje jedan na jedan marketing.²⁷

²⁴ Unković S., Zečević B., *Ekonomika turizma*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2009, str.129.

²⁵ <http://www.allbusiness.com/glossaries/target-marketing/4961235-1.html> preuzeto dana 01.05.2013.godine

²⁶ Čerović S., *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str.271.

²⁷ Milisavljević M., *Strategijski marketing*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2006., str. 209.



Slika 1.5. Segmentacija tržišta finalnih potrošača²⁸

Analizom prikupljenih informacija od strane menadžmenta preduzeća dobija se jasna slika ciljne grupe koja kupuje proizvode preduzeća i kako se ponaša u procesu kupovine: koje proizvode kupuje, radi čega ih kupuje, gde ih kupuje, kada i koliko često ih kupuje. Kako bi preduzeće precizno odredilo ciljnu grupu potrošača gde može da uvede inovacije, neophodno je da izvrši segmentaciju tržišta, tj. da podeli tržište na nekoliko grupa potrošača a na osnovu odgovarajućih kriterijuma.



Slika 1.6. Segmentacija tržišta i razumevanje ponašanja kupca/korisnika/potrošača

Izvor : Program integrisane podrške inovacijama (IISP) *Vodič za preduzeća*, Nove marketing mogućnosti: razumevanje tržišta i kupaca, Beograd, str. 7.

Oblici marketing komuniciranja imaju različite karakteristike i kapacitet za komuniciranje i ostvarivanje postavljenih ciljeva. Efikasnost pojedinog oblika može biti posmatrana u zavisnosti od faze u procesu donošenja odluke o kupovini, odnosno mogućnosti za prevođenje potrošača iz faze prepoznavanja potrebe do faze kupovine. Svaki oblik može biti sagledan u zavisnosti od komunikacionih mogućnosti (mogućnost personalizacije poruke, doseganje ciljne publike, nivo interaktivnosti), kredibiliteta poruke, troškova (ukupni i po kontaktu) i nivoa kontrole. U tabeli 1.3 su navedene ključne karakteristike pojedinih komunikacionih oblika koje uslovljavaju njihovo korišćenje u strategiji marketing komuniciranja.

²⁸ Jobber D., Fahy J., *Osnovi marketinga*, Data status, Beograd, 2006., str. 118

Tabela 1.3. Ključne karakteristike oblika marketing komuniciranja

Karakteristika/ oblik marketing komuniciranja	Privredna propaganda	Unapređenje prodaje	Odnosi s javnošću	Lična prodaja	Direktni marketing
Komunikacione mogućnosti					
Personalizacija poruke	Niska	Niska	Niska	Visoka	Visoka
Sposobnost dosezanja široke publike	Visoka	Srdnja	Srdnja	Niska	Srdnja
Nivo interakcije	Nizak	Nizak	Nizak	Visok	Visok
Kredibilitet	Nizak	Srdnji	Visok	Visok	Srdnji
Troškovi					
Apsolutni troškovi	Visoki	Srdnjo	Niski	Visoki	Srdnji
Troškovi po kontaktu	Niski	Srdnji	Niski	Visoki	Visoki
Obim ulaganja	Visok	Srdnji	Nizak	Visok	Nizak
Gubitak informacija	Visok	Srdnji	Visok	Nizak	Srdnji
Nivo kontrole					
Kontrola dosezanja specifičnog auditorijuma	Srdnja	Srdnja	Srdnja	Visoka	Visoka
Kontrola i sposobnost prilagođavanja	Srdnja	Visoka	Niska	Visoka	Visoka

Izvor: Stanković Lj., Đukić S., *Osnovi marketing komunikacije, prilagođeno prema: Fill, 2009, str. 24.*

Diferenciranost proizvoda i heterogenost potreba potrošača u savremenim uslovima poslovanja visoko pozicioniranju marketing komuniciranje kao instrument marketinga. To se odnosi, kako na tržište individualnih potrošača, tako i na poslovno tržište.

Međutim, razlike u osnovnim principima i obrascima kupovine individualnih potrošača i poslovnih kupaca uslovljavaju specifičnosti strategije marketing komuniciranja (Tabela 1.4).

Tabela 1.4. Razlike između marketing komuniciranja na tržištu individualnih potrošača (B2C) i poslovnom tržištu (B2B)

Ključna karakteristika	B2C	B2B
Prijem poruke	Neformalni	Formalni i neformalni
<i>Broj subjekta uključenih u odlučivanje</i>	Jedan ili nekoliko	Veliki broj (centar kupovine)
<i>Oblik komuniciranja</i>	Dominantnost masovnog komuniciranja	Dominantnost direktnog komuniciranja
<i>Integracija marketing komuniciranja</i>	Korišćenje masovnog komuniciranja sa tendencijom integrisanja sa direktnim komuniciranjem	Korišćenje direktnog komuniciranja sa visokim nivoom integracije

<i>Sadržaj poruke</i>	Veće korišćenje emocionalnih apela	Veće korišćenje racionalnih apela i informaciono zasnovanih poruka
<i>Složenost odlučivanja o kupovini</i>	Od kratkog do srednjeg u zavisnosti od tipa kupovine	Dugotrajno u kompleksnim kupovinama
<i>Ciljni marketing i komuniciranje</i>	Korišćenje ciljnog marketinga i komuniciranja	Korišćenje ciljnog marketinga i komuniciranja
<i>Alokacija budžeta</i>	Budžet alociran na proizvod/ marku	Budžet alociran na ključne klijente i marku
<i>Vrednovanje i merenje</i>	Brojne tehnike i pristupi	Brojne tehnike i pristupi

Izvor: Stanković Lj., Đukić S., *Osnovi marketing komunikacije, prilagođeno prema: Fill, 2009, str. 31.*

2. FAKTORI KOJI UTIČU NA IZBOR SREDSTAVA I TEHNIKA

Osnova uspešnosti i održivog poslovanja preduzeća je spremnost i sposobnost menadžmenta da uvodi inovacije koje su u skladu sa potrebama kupaca, potrošača i promenama na tržištu.

2.1. *Finansijska sredstva*

Preduzeća svoju finansijsku strategiju usmeravaju u pravcu kombinacije obima prodaje, troškova i izdataka, profita, imovine, dugova i investicija, sa ostvarivanjem cilja održavanja nivoa likvidnosti i profitabilnosti preduzeća.

Realizacija ciljeva, u finansijskom smislu, se postižu realizacijom odgovarajućih programa razvoja preduzeća. Marketing program je povezan sa finansijskim programom, i može se reći da su ova dva programa usko povezana i međusobno zavisna. Međuzavisnost dolazi do izražaja kod svih elemenata finansijskog programa, a posebno kod obima prodaje, troškova i investicija. Finansijska strategija je veština upotrebe sredstava, korišćenja izvora finansiranja i raspodele finansijskog rezultata radi postizanja cilja finansijske politike – finansijske snage preduzeća.

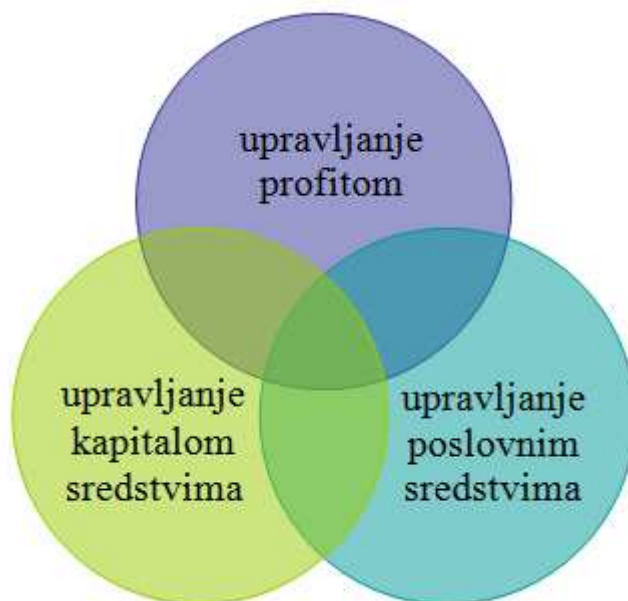
Cilj finansijske politike preduzeća jeste snaga preduzeća koja se obezbeđuje kroz:²⁹

- ✓ trajnu sposobnost plaćanja - Trajna sposobnost plaćanja pretpostavlja da su likvidna sredstva uvek jednaka dospelim obavezama ili veća od dospelih obaveza. Ovaj princip je nužan za opstanak preduzeća, na duži rok, odnosno poslovanja i razvoja preduzeća.
- ✓ trajnu sposobnost finansiranja - Trajna sposobnost finansiranja preduzeća podrazumeva sposobnost prikupljanja sopstvenog kapitala putem akumulacije neto-dohotka i emisije akcija kao pribavljanja pozajmljenih sredstava od drugih korisnika na dug i kratak rok, pod što povoljnijim uslovima, uz sposobnost vraćanja pozajmljenih sredstava o roku njihovog dospeća.
- ✓ trajnu sposobnost investiranja - Trajna sposobnost investiranja podrazumeva uspešno i rentabilno investiranje sredstava u cilju efikasnijeg poslovanja.
- ✓ trajnu sposobnost povećanja imovine - Trajna sposobnost povećanja imovine vlasnika, podrazumeva povećanje imovine vlasnika koji su uložili kapital u preduzeće i time postali vlasnici, odnosno suvlasnici dotičnog preduzeća.
- ✓ trajnu sposobnost zadovoljenja finansijskih interesa učesnika preduzeća - Trajna sposobnost zadovoljenja finansijskih interesa učesnika preduzeća, podrazumeva zadovoljenje finansijskih interesa vlasnika preduzeća, uprave preduzeća, radnika, poverilaca i države.

Finansijsku snagu nije lako ostvariti samo zato što ima mnogo zahteva, nego i zato što su zahtevi međusobno povezani, a u određenim slučajevima i suprotstavljeni. Dokle god preduzeće postoji fokus interesa finansijske politike biće politika finansijske snage, jer to obezbeđuje opstanak i rast preduzeća.

²⁹ Vučićević D., Škola biznisa, naučnostručni časopis, Privredna komora Vojvodine, Novi Sad. Prema Rodić, J., (1991) Poslovne finansije, Beograd, Ekonomika.

Analitičkim kombinovanjem finansijskih ciljeva i programa dobijaju se raznovrsni modeli profitabilnosti. Modeli služe za ocenu finansijskih implikacija marketinških strategija preduzeća i oni imaju značajnu ulogu u ukupnom procesu strategijskog upravljanja. Grafički područja upravljanja preduzećem može predstaviti kao na slici 2.1.



Slika 2.1. Tri ključna područja upravljanja preduzećem

Izvor. Slobodna interpretacija autora

Između navedena tri područja upravljanja postoji visok stepen međuzavisnosti.

Često se navedena tri područja, pojednostavljeno iskazano, svode na dva strateška. Prvo je vezano za upravljanje sredstvima i kapitalom – finansijska strategija, dok se drugo odnosi na upravljanje profitom – marketinška strategija.³⁰

Proizilazi tematska konstatacija o neophodnosti integralnog pristupa marketinškoj i finansijskoj dimenziji pri izgradnji odgovarajuće strategije upravljanja preduzećem. Reč je o visokoj međuzavisnosti i komplementarnosti marketinške i finansijske strategije preduzeća. Jasno proizilazi tematska konstatacija o neophodnosti integralnog pristupa marketinškoj i finansijskoj dimenziji pri izgradnji odgovarajuće strategije upravljanja preduzećem. Reč je o visokoj međuzavisnosti i komplementarnosti marketinške i finansijske strategije preduzeća.

Posmatrajući ciljeve iz različitih perspektiva, uskladjena lista, postavlja balans između opštih merila pokazatelja (ili finansijskih konsekvenci prošlih odluka) i pokretača pokazatelja (merila budućih pokazatelja koji govore o načinima stvaranja vrednosti kroz ulaganja u potrošače, dobavljače, zaposlene, tehnologiju, inovacije i druge oblike nematerijalne aktive).³¹

Da bi upravljanje preduzećem na osnovu njegovih dugoročnih ciljeva i vizija bilo moguće, pokazatelji koji se koriste moraju da sadrže indikatore, koji ne reflektuju samo prošlost, već koji daju i informacije o budućem razvoju.

³⁰ Lovreta, S. (1998), *Trgovinski menadžment*, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 190-192

³¹ Djuričin, D., Janošević S., Kaličanin Dj. (2010), *Menadžment i strategija*, V izmenjeno i dopunjeno izdanje, CID Ekonomskog fakulteta, Beograd, str 81-87

Bazu za postizanje ciljeva preduzeća čine parametri finansijske perspective, od kojih su izvedene druge tri perspective. U perspektivi kupaca razvijeni su parametri koji doprinose uspešnoj obradi segmenata tržišta i kupaca. Može se izvesti konstatacija o neophodnosti integralnog pristupa marketinškoj i finansijskoj dimenziji pri izgradnji odgovarajuće strategije upravljanja preduzećem.

Donošenje brojnih strateških odluka je uslovljeno, prvenstveno savremenim uslovima poslovanja, na koji se nadovezuje interaktivni odnosi učesnika u tržišnoj konkurenciji, kao i borba za afirmisanje i opstanak na tržištu. Informacije iz finansijskih izveštaja preduzeća, su osnova koja služi za analizu ekonomskog i finansijskog ponašanja preduzeća posmatrajući ga kroz višegodišnji period, i predstavljaju osnovni, poželjan i neophodan element u donošenju poslovnih odluka. Obezbeđenje kvalitetnog sistema informisanja pomoću finansijskih pokazatelja, čini osnov i za markentiško informisanje, i kreiranje budućeg razvoja preduzeća. Najbolje definisana inovativna marketing strategija preduzeća može biti promašena ukoliko nije praćena odgovarajućom finansijskom strategijom. Finansijska strategija usmerena na realizaciju visoke stope profita ne može biti realizovana ukoliko nije praćena odgovarajućom strategijom marketinga za realizaciju planiranog obima prodaje.

Za realizaciju definisanih tržišnih ciljeva zahteva se odgovarajući marketing program preduzeća, koji ima zadatak da definiše sve mere i aktivnosti preduzeća na tržištu u funkciji realizacije ciljeva *marketinške strategije*. Samo efikasno sprovođenje marketing programa pretpostavlja određena finansijska sredstva. Ona treba da se angažuju u izgradnji odgovarajuće materijalne baze, u procesu proizvodnje proizvoda, u finansiranju promocijskog programa, u obezbeđenju odgovarajuće kadrovske strukture i slično. Realizovanje markentiških ciljeva čini ključnu pretpostavku i za ostvarivanje ciljeva finansijske strategije.

Finansijska strategija preduzeća usmerena je u pravcu uspešne kombinacije obima prodaje, troškova i izdataka, profita, imovine, dugova i investicija sa ciljem ostvarivanja određenog nivoa likvidnosti i profitabilnosti. Dati ciljevi pretaču se u odgovarajući finansijski program, kako bi se isti realizovali, i koji su direktno zavisi od marketing programa. Ta međuzavisnost dolazi do izražaja kod svih elemenata finansijskog programa, a posebno kod obima prodaje, troškova i investicija.

Analitičkim kombinovanjem finansijskih ciljeva i programa dobijaju se raznovrsni modeli profitabilnosti. Dati modeli služe za ocenu finansijskih implikacija marketinških strategija preduzeća. Modeli profitabilnosti imaju ključnu ulogu u ukupnom procesu strategijskog upravljanja.

2.2. *Analiza konkurencije*

Da bi se efikasno suprotstavili konkurenciji na tržištu, mora se znati šta konkurencija radi, koje marketing strategije sprovodi i na koji način komunicira sa kupcima/klijentima. Ovo svojevrsno "špijuniranje" je neophodno i pokušajte da dobijete što više informacija o svojoj konkurenciji jer je ovo odlučujuće i za implementaciju vaše marketing strategije.

Istraživanje konkurencije treba staviti u kontekst mogućnosti i ograničenja kompanije i potreba i zahteva mušterija. Ovaj strateški trougao treba da bude osnova u procesu analize slabih i jakih strana konkurencije. Analiza konkurencije treba da pruži informacije o potencijalnoj konkurenciji, reakciji na promenu strategije postojećih konkurenata, o supstitutima, o snazi ponuđača i kupaca i dr. Najčešći uzrok pojavi nove konkurencije je stanje na tržištu. Marketari treba da znaju da sve što je za njih na novom tržištu predstavljalo mogućnost, identično utiče i na konkurenciju. Brzo osvajanje tržišta,

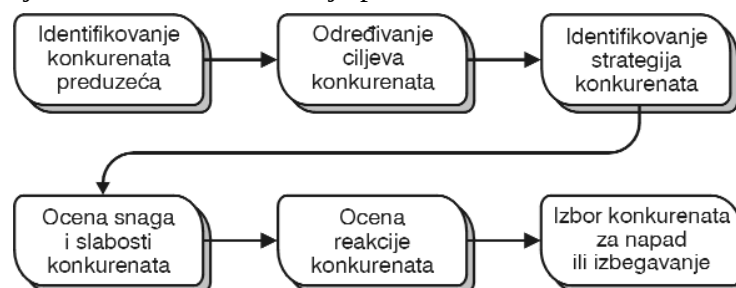
odnosno skraćivanje faze uvođenja proizvoda je jedno od mogućih rešenja stabilnog pozicioniranja. Konkurencija danas brzo kopira proizvod i tehnologiju proizvodnje, pa to je razlog što kompanije moraju brzo pronalaziti alternativna rešenja u procesu osvajanja tržišta i svakodnevne trke sa konkurencijom. U takvom okruženju kreiranje jakih i lojalnih veza sa mušterijama je postalo jedno od retkih područja ostvarivanja konkurentske prednosti. Zbog mnogobrojnih mogućnosti primene savremenih tehničko tehnoloških rešenja u procesu CRM (*Customer Relationship Management*), strategije privlačenja i održavanja odnosa sa mušterijama dobijaju tretman prioriternih strategija u konkurentskoj borbi. Kreiranje jakih veza sa kupcima/potrošačima, sa jedne strane, i sa dobavljačima, sa druge strane, omogućava ostvarivanje sigurne konkurentske prednosti, kao i dugoročnu perspektivu.

Pored analize konkurencije, analizom mikro eksternog okruženja mogu se dobiti odgovori koji se tiču ponašanja kupaca, javnosti, atraktivnosti dobavljača kao i potencijalnih distributera. Dobijeni odgovori predstavljaju polazni materijal za dizajn i sprovođenje efikasne CRM strategije jer omogućavaju razumevanje postojećih odnosa sa kupcima i prepoznavanje trendova koji ih mogu promeniti.

Danas nije dovoljno poznavati samo kupce. Po marketing konceptu, preduzeće stiče konkurentsku prednost oblikovanjem ponude koja bolje zadovoljava potrebe potencijalnog kupca od ponude konkurenata. Kako rezultati preduzeća zavise i od zadovoljavanja potrošača i od sposobnosti stvaranja veće vrednosti od konkurencije, to strategije marketinga moraju da razmatraju strategije konkurenata baš kao i potrebe ciljnih kupaca. Nailazi period oštre konkurencije, domaće i strane, a kao posledica toga je da preduzeća moraju početi da poklanjaju isto toliko pažnje svojim konkurentima koliko i svojim ciljnim kupcima. Prvi korak je analiza konkurenata, a drugi formulisanje konkurentske strategije, koja snažno pozicionira firmu u odnosu na konkurente i pruža joj najveću moguću konkurentsku prednost.

Za planiranje dobre i prvenstveno uspešne konkurentske strategije marketinga, veoma je važno da preduzeće sazna sve što može o svojim konkurentima. Stalno mora da poredi svoje proizvode, cene, distribuciju i promociju sa onim kod bliskih konkurenata. Tako preduzeće dolazi do područja potencijalnih konkurentskih prednosti i nedostataka. To doprinosi i vođenju uspešnije marketing kampanje protiv svojih konkurenata i vrši unapred snažniju odbranu od napada konkurenata.

Konkurencija je rivalstvo između alternativnih firmi koje se obraćaju istoj grupi kupaca, svaka pokušavajući na svoj način da poveća prodaju, tržišno učešće i dobit. Konkurentska sredina utiče na broj i tip konkurenata sa kojima se marketing menadžer mora sresti, i kako oni mogu da se ponašaju. Menadžer marketinga uglavnom ne može da kontroliše ove faktore, on može da bira strategije koje izbegavaju direktnu konkurenciju, a gde je konkurencija neminovna, može da je planira.



Slika 2.2. Prikaz glavne faze u analizi konkurenata.

Izvor: P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Principles of Marketing, Second European Edition*, Prentice Hall Europe, London, 1999. Str. 507

Konkurentna arena često uključuje mnogo više firmi nego što su direktni konkurenti, kao što su Coke i Pepsi. Kotler pravi razliku između četiri nivoa konkurencije, polazeći od stepena supstitutabilnosti proizvoda³²:

1. Konkurencija marke. Događa se kada preduzeće vidi kao svoje konkurente ostala preduzeća a koja nude isti proizvod ili uslugu istim kupcima po sličnoj ceni. Tako Buick može smatrati da su njegovi glavni konkurenti Ford, Toyota, Honda, Renault i drugi proizvođači automobile srednje cene. Ali ne može videti sebe kako konkuriše sa Mercedesom, s jedne strane, ili Hyundaiem, s druge strane.

2. Konkurencija grane (industrije). Događa se kada preduzeće vidi kao svoje konkurente sva preduzeća koja proizvode isti proizvod ili klasu proizvoda. Ovde će Buick videti sebe u konkurenciji sa svim drugim proizvođačima automobila.

3. Konkurencija forme. Događa se kada preduzeće vidi kao svoje konkurente sva preduzeća a koja proizvode proizvode koji pružaju istu uslugu. Ovde će Buick videti sebe kako konkuriše ne samo sa ostalim proizvođačima automobila, nego i proizvođačima kamiona, motocikla, čak i bicikla.

4. Generička konkurencija. Događa se kada preduzeće vidi svoje konkurente kao preduzeća a koja konkurišu za isti dolar potrošača. Ovde će Buick videti sebe kako konkuriše sa preduzećem ima koja prodaju glavna trajna potrošna dobra, putovanja u inostranstvo i odmore i nove kuće.

Rivalstvo između preduzeća ne dovodi obavezno do sukoba i agresivne marketing borbe. Konkurentsko ponašanje može imati pet formi: sukob, konkurencija, koegzistencija, kooperacija i tajni sporazum.³³

Sukob se karakteriše agresivnom konkurencijom, s ciljem da se konkurent istera sa tržišta, i posebno je usmeren protiv onih konkurenata koji prodiru na "teritoriju" koja se smatra kao sopstvena teritorija. Konfrontacija se događa, na primer, kada postoji za cilj rast tržišnog učešća na standardnom tržištu, ili do sukoba može doći kada konkurenti imaju uzajamno isključive ciljeve. Ugrožavanje pozicije firme može izazvati žestoku reakciju.

Konkurenti teže za osvajanjem iste nagrade - kupca. Stepenn konkurencije zavisi od atraktivnosti tržišta i strukture grane. Cilj konkurencije nije da eliminiše konkurente sa tržišta, nego da posluje bolje od njih. To može imati formu nastojanja da se ostvari brže rast prodaje i/ili profita, veća veličina ili veće tržišno učešće. Konkurentsko ponašanje uočava granice agresije.

Koegzistencija je ostvarivanje cilja nezavisno od drugih. Događa se kada konkurenti definišu različite niše na tržištu za dominaciju. Ovaj stil miroljubive konkurencije smatra da privredno ponašanje prema konkurentima treba da uvažava moto: "na tržištu ima mesta za sve", ili "živi i pusti druge da žive". Mogu se dogoditi tri tipa koegzistencije. Prvo, koegzistencija se pojavljuje jer firme ne uočavaju da njihovi konkurenti imaju teškoće u definisanju granica tržišta. Na primer, proizvođač naličja može da ignoriše konkurenciju firmi koje prodaju nakit, pošto njegova definicija posla može pre biti zasnovana na proizvodu nego na tržištu (tj. tržište poklona). Drugo, firme ne primećuju druge firme za koje veruju da posluju u posebnom tržišnom segmentu. Na primer, Waterman će verovatno ignorisati akcije Bic pena pošto posluju u različitim tržišnim segmentima. Treće, firme biraju upoznavanje sa teritorijama njihovih konkurenata (na primer, geografija,

³² P. Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, Ninth Edition, Prentice Hall, International Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 1997., str. 230

³³ D. Jobber, *Principles and Practices of Marketing*, McGraw-Hill Book Company, London, 1995., str. 603-605

personalnost marke, tržišni segment ili tehnologija proizvoda) da bi izbegle štetnu direktnu konkurenciju.

Kooperacija podrazumeva udruživanje stručnosti i resursa dve ili više firmi da bi se prevazišli problemi i iskoristile nove prilike na ostvarivanju zajedničkog cilja. Rastući trend je ka stratejskim alijansama gde se firme udružuju kroz zajednička ulaganja, licencne sporazume ili ugovore da bi ostvarile dugoročnu konkurentsku prednost. Na današnjem globalnom tržištu gde je veličina ključni izvor prednosti, kooperacija je glavni tip konkurentskog ponašanja. Kooperativni stil konkurencije je usmeren na saradnju odnosno dogovor sa konkurentima, da bi na taj način lakše mogli da se ostvare zajednički ciljevi.

Prećutnim sporazumom firme dolaze do nekog aranžmana koji sprečava konkurenciju na tržištu. Radi se o kooperativnom ponašanju oblikovano na štetu treće strane - kupaca, dobavljača, konkurenata koji nisu uključeni u prećutni dogovor ili javnosti uopšte. Ova vrsta ponašanja je najčešće nelegalna. Prećutno dogovaranje može biti eksplicitno, kada uključuje direktno komuniciranje između strana. Namera je da se zaštite postojeće domaće firme, posebno od stranih firmi. Prećutni dogovor je ponekad indirektan, što uključuje signaliziranje. Preduzeće treba da bude sposobno da napravi razliku između tržišnih signala koji su istinske indikacije namera konkurenta i onih koji su blefovi.

U vezi sa ovim "tipičnim" stilovima konkurencije može se primetiti da oni, s jedne strane, nisu tako snažno razgraničeni (odnosno razgraničivi) jedan od drugog i ovi stilovi se mogu odnositi ponekad na pojedine, manji broj (izabrane) ili sve konkurente, s druge strane. U novije vreme znatno je porastao interes posebno za agresivni i konfliktni stil konkurencije.

Preduzeća zadržavaju svoju poziciju na tržištu preduzimanjem konkurentskih poteza da napadnu konkurente ili da se sami brane od konkurentskih pretnji. Ovi potezi se menjaju sa ulogom koju firma igra na ciljnom tržištu - tržišni vođa, tržišnog izazivača, tržišnog sledbenika ili nekoga ko se smestio u neku nišu na tržištu. Tržišni lider je firma u grani sa najvećim tržišnim učešćem, on obično predvodi ostale firme u promeni cene, uvođenju novog proizvoda, pokrivanju distribucije i ulaganju u promociju. Tržišni izazivač je drugoplasirana firma u grani koja se žestoko bori za povećanje svog tržišnog učešća. Tržišni sledbenik je drugoplasirana firma u grani koja želi da zadrži svoje učešće bez "drmanja čamca". Firma koja je zaposela nišu na tržištu je firma u grani koja opslužuje male segmente koje druge firme previđaju ili ignorišu.³⁴ Kotler kaže da loše firme ignorišu svoje konkurente; prosečne firme kopiraju svoje konkurente; pobedničke firme predvode svoje konkurente.³⁵

2.3. *Potreba kupca za informacijama*

Proces informisanja danas je dominantan pristup u psihološkom istraživanju ponašanja potrošača. Zasnovan je na kognitivnoj psihologiji čije je težište na internim procesima koji se događaju u čoveku. Analitički se može podeliti u pet faza: izloženost stimulansima, pažnja, razumevanje, prihvatanje i pamćenje. Proces informisanja počinje stimulansima, a završava se posle prolaza kroz sve navedene faze, u memoriju potrošača. Samo mali broj stimulansa, kojima je izložen potrošač, doživi da bude shvaćen i prihvaćen, a zatim i memorisan. Pojednostavljeno gledano, za uspešno obavljanje marketing

³⁴ P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Principles of Marketing*, Second European Edition, Prentice Hall Europe, London, 1999., str. 519

³⁵ P. Kotler, *Marketing Management*, The Millennium Edition, Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2000., str. 217

aktivnosti preduzeća potrebno je znati kako potrošači primaju informacije, zatim šta se sa njima događa kada „uđu“ u potrošačevu radnu memoriju i kako se može postići veći efekat „ubediavanja“ potrošača putem komercijalnih stimulansa.³⁶ Prve tri faze procesa informisanja potrošača (izloženost stimulansima, pažnja i razumevanje) nazivaju se percepcija. Percepcija se može definisati kao „proces pomoću kojeg osoba selektira, organizuje i objašnjava stimulanse u osmišljenu i razumljivu sliku sveta.“³⁷

Informacija predstavlja resurs današnjice i budućnosti, ali ona nije poput materije ili energije, ona se ne troši upotrebom i ne smanjuje se raspodelom. Monopol nad informacijama predstavlja monopol nad akcijama i odlukama. Ko poseduje informaciju, ima moć.

Preduzeća preživljavaju i razvijaju se kombinujući svoja znanja i prognoze o potezima kupaca, konkurenata, naučne i društvene okoline. Jedno od primarnih područja interesa, naročito malih preduzetnika je kupac koji plaća odgovarajuće usluge. U poslovanju u kom je kupac osnovna karika, preduzetnik je zainteresiran da dešifruje potrebe kupaca pre nego one postanu očigledne. Te potrebe kupaca najčešće se razvijaju paralelno sa razvijanjem sistema vrednosti u društvu, koji je odraz demografskih, socijalnih, tehnoloških i naučnih trendova. To je ralog zbog čega će preduzetnik u principu biti usmeren i na praćenje ovih vrednosti. Ekonomske aktivnosti su zavisne od trenutka i lokaciji (vreme i prostor u kom se odvijaju), pa je potrebno pratiti institucionalne i zakonske regulative koje se odnose na delatnost u kojoj se preduzetnik nalazi, kao i opšte ekonomske tendencije i situaciju u zemlji. U masi zanimljivih stvari koje direktno ili indirektno oblikuju ponudu i potražnju u delatnosti kojom se preduzetnik bavi, potrebno je identifikovati šta je od toga ključno za dugoročnost uspeha u poslovanju.

Da bismo kupcu prodali proizvod, prvo se on mora razumeti. Potrebno je razumeti na koji način kupci donose odluke o kupovini, kako bi znali na koje faze u procesu donošenja odluka možemo da utičemo kako bi ih motivisali da kupe od nas.

Uobičajeno kupci prolaze kroz sledećih 5 faza:³⁸

1. *Spoznavanje potrebe* - Kupovina počinje svešću o potrebi. Potrebe mogu biti podstaknute unutrašnjim podsticajima, kao što su glad, žeđ, ili spoljnjim nadražajima, kao kada vidimo reklamu za odmor na nekom egzotičnom mestu pa poželimmo tamo da odemo ili novi mobilni telefon kod našeg prijatelja, baš onakav kakav bi voleli da imamo.

U ovoj fazi treba razumeti koje potrebe vode kupce do kupovine određenog proizvoda. Uz pomoć ovakvih informacija saznaju se koji podsticaji najčešće utiču na povećanje interesa za nakim proizvodom, a ti se podsticaji kasnije koristiti za kreiranje marketing strategije i reklamne kampanje.

2. *Traženje informacija* - U ovoj fazi potencijalni kupac prikuplja informacija o proizvodu, o ceni, mestima gde može da se kupi, karakteristikam proizvoda i sl. Kupac prelazi u stanje povećane pažnje, postaje podložniji primanju informacija o konkretnom proizvodu, pažljivo se prate oglasi, na slične proizvode koje koriste ljudi u njegovoj okolini, kao i na razgovore koji se vode o tom proizvodu. Kupac može početi i aktivno da traži informacije o proizvodu, kontaktira prijatelje, prikuplja reklamni materijal, pretražuje internet i sl.

³⁶ Maričić B., (2011), *Ponašanje potrošača*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 336 - 337

³⁷ Schiffman L. G., Kanuk L.L., (2004), *Consumer Behavior*, eight edition, Pearson Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, str. 158.

³⁸ <http://sveomarketingu.wordpress.com/2013/01/18/ponasanje-kupaca/> pristupila 03.12.2014. godine.



Slika 2.3. Izvori potrošačkih informacija

Izvor: Kotler P., Vong V., Sonders Dž., Armstrong G., *Principi marketinga*, str.281.

Uticaj ovih izvora zavisi kako od proizvoda tako i od kupca, iako kupac najviše informacija dobija iz komercijalnih izvora, najveći značaj pridaje ličnim izvorima, odnosno informacijama koje dobija od prijatelja, porodice itd. Komercijalni izvori daju kupcu informaciju, a lični opravdavaju proizvode za kupca. U ovoj fazi kupcu treba pružiti što više relevantnih informacija, jer što više informacija prikupi kupac je bolje upoznat sa proizvodom koji mu se nudi kao i sa njegovim karakteristikama. Važno je i prepoznati na koji način kupci dolaze do informacija, koje informacije im najviše pomažu da donesu odluku o kupovini, trebalo bi ih pitati kako su došli do određenih informacija kako bi se marketinške aktivnosti usmerile u tom pravcu u budućnosti.

Kupovno traženje informacija nije povezano sa specifičnom kupovinom ili zadovoljavanjem neke potrebe, nego se odnosi na kupčev interes za određenu kategoriju proizvoda. Interno traženje informacija je prvi oblik traženja informacija nakon što se dogodi spoznaja potrebe. Kupac pretražuje memoriju u potrazi za bilo kojom informacijom, iskustvom ili stavom koji bi mogao pomoći u rešenju problema. Kao rezultat internog traženja informacija potrošač može donijeti tri odluke:

- odluka o nastavljanju kupovnog procesa,
- spoznaja određene determinante okružja koja trajno ili privremeno zaustavlja proces odlučivanja, i
- donošenje zaključka da su informacije nedovoljne i uključuje se u daljnje traženje informacija.

Eksterno traženje informacija se provodi nakon što je potrošač zaključio da informacije iz vlaste memorije nisu dovoljne. Tada potrošač traži informacije iz eksternih izvora kao što su oglas, novine, Internet, prijatelji, porodica itd.

3. *Procena alternative* - Svaki kupac na proizvod gleda kao na skup karakteristika, koje na određeni način zadovoljavaju njegove potrebe. Na primer ako je u pitanju digitalni foto aparat, kupac će razmatrati veličinu displeja, broj piksela, memoriju koja ide uz aparat, da li se uz aparat dobija i fotrola, da li baterija može da se dopunjava, cenu, garanciju itd., kod različitih proizvođača kupac će pronaći različitu kombinaciju ovih karakteristika, vrednovaće sve karakteristike i odlučiti se za onu kombinaciju koja će imati najveću korist za njega, odnosno koja će u najboljoj meri zadovoljiti njegove potrebe

Trebalo bi proučavati kupce kako bi saznali na koji način procenjuju različiti marke, ako to znamo onda možemo koristiti određene marketinške korake kako bi uticali na konačnu odluku kupaca

4. *Odluka o kupovini* - Kada kupac proceni alternative donosi odluku o kupovini prema preferiranoj marki proizvoda, ovde se pojavljuju dva faktora koji mogu ometi kupca da postupi kako je naumio. Ti faktori su: stav drugih i nepredvidljivi faktor

Koliko će *stav neke osobe* uticati na odluku kupca da kupi neki proizvod zavisi od jačine stavova te osobe i motivacije kupca da poštuje te stavove. Na primer, ukoliko neko od supružnika smatra da treba kupiti jeftiniji foto aparat, onda se šansa za kupovinom preferirane marke znatno smanjuje.

Prema vremenu i psihičkoj uključenosti potrošača u kupovini se može zaključiti da li se radi o prvoj kupovini ili o rutinskoj kupovini. S obzirom na to razlikuju se tri vrste kupovine:³⁹

1. Rutinska kupovina (RK) – kupovina u kojoj potrošač kupuje u poznatoj okolini i kada kupovina od njega ne zahtijeva ni psihološku uključenost niti ikakav napor oko prikupljanja informacija.

2. Limitirano rješenje problema – proces kupovine u kojoj potrošač kupuje novu marku u poznatoj kategoriji proizvoda. Ovakva kupovina zahtijeva psihološku uključenost i traženje informacija.

3. Ekstenzivno rješenje problema – kupovina u kojoj potrošač kupuje nepoznati proizvod u novoj kategoriji proizvoda. Potrebno je više vremena za traženje informacija te visoka razina psihološke uključenosti.

Proces donošenja odluke o kupovini može se podijeliti na faze: spoznaja potreba, traženje informacija, vrednovanje alternativa, kupovina te poslijekupovno ponašanje.

5. *Ponašanje posle kupovine* – Nakon kupovine kupci procenjuju koliko su zadovoljni onim što su kupili. Što je razlika između očekivanja i stvarnog veća, veće je nezadovoljstvo kupaca. Zašto je važno da kupci budu zadovoljni? Zato što se prodaja deli prodaju novim i ponovnom kupcima. Čak šest puta je jeftinije prodati starom kupcu nego novom. Zadovoljni kupci ponovo kupuju proizvod, pozitivno o njemu govore i manje pažnje obraćaju na konkurentske proizvode. Nezadovoljni kupci se mnogo više žale nego što se zadovoljni hvale, loš glas putuje mnogo brže i dalje od dobrog.

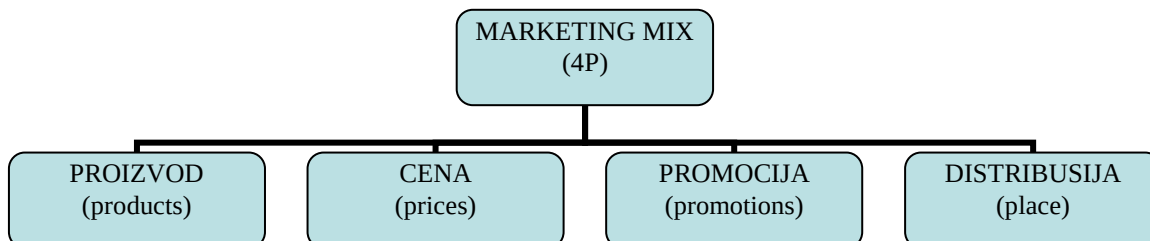
Zato bi trebalo slušati šta kupci misle o proizvodu, čak bi ih trebalo podsticati da se žale, na taj način firme mogu saznati kako im ide, i pronaći način da smanje nezadovoljstvo kupaca.

Kupac ne prolazi kroz ovih pet faza pri svakoj kupovini, kod ponovljenih i rutinskih kupovina, neke od faza se preskaču ili se okreću u drugom smeru. Uobičajeno je da kupci kroz ovih pet faza prolaze kada su suočeni sa novom ili složenom kupovinom kao što je slučaj prilikom kupovine novog automobila, računara, foto aparata i sl.

³⁹ Kesić, T.: Ponašanje potrošača, 2. izdanje, Opinio, Zagreb, 2006., str. 303.

2.4. Prirodni karakter proizvoda i usluga

Marketing je skup različitih aktivnosti (marketing mix) usmerenih na 4 segmenta, a mix se koristi da obezbedi pravi proizvod sa pravom cenom na pravom mestu u pravo vreme i sa pravom promocijom, a sa ciljem uvećanja profita i ostvarenja boljih rezultata od konkurencije, što grafički možemo predstaviti:



Slika 2.4. Marketing mix. Izvor: Slobodna interpretacija autora

Sva četiri elementa marketing miksa su podjednako važni, kao i njihova međusobna kombinacija. Samo niska cena, dobar proizvod ili odlična reklama neće dati tako dobre efekte kako bi bilo u slučaju njihove kombinacije. „Kombinacija tih elemenata ostvaruje očekivani efekat, ako postoji usklađenost sa zahtevima potrošača, dobra usklađenost među instrumentima, usklađenost sa izvorima preduzeća i kada se stvara relativno trajna konkurentna prednost“.⁴⁰

Svi elementi marketing miksa treba da budu dovoljno dobri i usklađeni sa zahtevima i potrebama kupaca. Marketing miks je sve ono što kupac dobija od preduzeća, ili što preduzeće nudi tržištu da ostvari svoje ciljeve, a to je: proizvod (1), raspoloživost na određenom mjestu (2), informacija o njegovim atributima sadržana u vidu promocije (3), uz određenu cenu (4). Drugačije rečeno, marketing miks je skup kontrolisanih marketing varijabli koje firma kreira da proizvede reakcije na želje u ciljnom tržištu.

Osnova marketing strategije je kombinacija 4P. Svođenje marketing mix-a na 4P je pogodno za marketinšku strategiju guranja koja nije eksplicitno prilagođena potrebama mušterija.⁴¹ On je bliži prodajnoj orijentaciji, umesto orijentaciji ka mušterijama. Umesto obrasca 4P potrebno je koristiti obrazac 7P.

Pored osnovna 4 elementa marketing miksa (4P), neki teoretičari navode da bi on trebalo biti proširen sa još 3P: ljudi (*people*) gde se podrazumevaju sve osobe uključene u uslužni proces, proces (*process*) kao tok aktivnosti pomoću kojih se isporučuje usluga potrošaču i fizičko okruženje (*physical environment*) koji podrazumeva ambijent koji olakšava uslužne transakcije ili utiče na percepciju, i to su: ambijentalni uslovi, prostorni raspore i znakovi i simboli.

U marketingu usluga ljudi su vrlo često sama usluga. Njihova interakcija sa muštrijama i akcionarima pre prodaje, za vreme prodaje i posle prodaje može biti ključna za uspešnost marketinga. Proces, ili kako je usluga isporučena mušteriji, takođe, je često ključni deo same usluge. Konačno, fizičko pokazivanje, ili prezentacija, toliko je važna za uspeh da bi je trebalo razmatrati kao poseban element u marketing mix-u usluga.

Efektivan marketing miks mora da ispunjava 4 uslova:

- da bude prilagođen potrebama mušterija
- da kreira određenu konkurentsku prednost
- da njegovi elementi budu dobro kombinovani

⁴⁰ Milosavljević M., (2003), *Marketing*, Beograd, „Savremena administracija“.

⁴¹ Lautenborn R, New Marketing Litany: 4Ps Passes; C-Word Take Over, Advertising Age, 1. October 1990. str. 26.

-da bude usklađen sa raspoloživim resursima firme

Marketing miks uključuje aspekte i strategije marketinga koje menadžment koristi za sticanje konkurentске prednosti. Najčešće se izražava u obliku konceptualnog obrasca koji obuhvata određeni broj elemenata marketinga kao što su: proizvod, cijena, promocija i distribucija. Ovi elementi predstavljaju varijable marketinga koje preduzeće može kontrolisati.

Konvencionalni marketing – 4P, klasični ili transakcioni marketing, počeo se smatrati nedovoljnim u savremenom poslovnom okruženju. Danas trgovinska preduzeća, kao i proizvođači proizvoda, konkurišu u okruženju koje je vrlo različito u odnosu na ono iz 1950-tih i 1960-tih godina. Kao alternativa, stanovište o marketingu zasnovanom na transakciji može se jednostavno dopuniti sa više P, uz konvencionalna 4P.

Ovo je promena u naglasku od transakcionog marketinga ka marketingu odnosa. Preduzeće se mora fokusirati na svoja tržišta, ciljajući potencijalne kupce u poželjnim segmentima, pažljivo izbegavajući one za koje se ne može nadati da ih profitabilno opsluži. Pravi izazov leži u uspostavljanju odnosa sa kupcima, uvećavanju obima poslova sa njima i zadržavanju njihove lojalnosti tokom dugog perioda.

Marketing je doživeo značajne promene od njegove prve pojave. Jedna od prvih i glavnih promena je da je marketing – od inicijalnog usmeravanja na pridobijanje novih kupaca, sada više preokupiran sa zadržavanjem postojećih kupaca. Marketing odnosa je filozofija poslovanja, strategijska orijentacija, koja se pre usmerava na zadržavanje postojećih kupaca nego na sticanje novih kupaca. Ova filozofija pretpostavlja da kupci više vole da imaju kontinualni odnos sa jednom organizacijom, nego da stalno prelaze od jedne do druge firme u svom traganju za vrednošću. Oslanjajući se na ovu činjenicu da je obično mnogo jeftinije zadržati postojeće kupce nego steći nove, uspešni prodavci rade na strategijama za zadržavanje kupaca.

Marketing odnosa uočava kritičan značaj internog marketinga za uspeh planova eksternog marketinga. Programi koji poboljšavaju usluge kupcima unutar trgovinskog preduzeća takođe podižu produktivnost i moral zaposlenih, što ima za rezultat bolje odnose sa kupcima.⁴²

Osnovni razlozi koji dovode do razvoja marketing odnosa su kao prvo opadanje troškova informacione tehnologije (ITC), vezano za ICT je povezivanje sa mogućnošću stvaranja visokokvalitetne baze podataka, i neminovno je promena fokusa marketinga – od naglašavanja proizvoda ka naglašavanju odnosa. Ubrzani razvoj ICT-a uticao je na razvoj prvenstveno e-marketinga, kao i pojavu novih elemenata marketinškog miksa koji se zasniva na interaktivnosti, fleksibilnosti i brzom dostupnosti informacijama. Potrošači danas mogu uz pomoć dinamičkog pakovanja kombinovati različite delove proizvoda i usluga te kreirati pakete u potpunosti prilagođene njihovim interesima.

Na mnogim tržištima, odnosi su postali novi izvor diferencijacije, dodajući usluge kao mesto diferencijacije za mnoge proizvedene i ponuđene proizvode.

Težište savremene marketing strategije u trgovini ogleda se u prodaji, rastu profita i prinosu na investicije. Ukupan mehanizam profitonosnog rasta putem ekspanzije tržišnog učešća dolazi da izražaja u procesu tržišnog pozicioniranja. Mnoge kompanije su u razvijanju svojih strategija sledile dugo godina propovedano pravilo o ostvarivanju sve većeg tržišnog učešća.

⁴² Senić, R., Senić, V. (2008), *Menadžment i marketing usluga*, Prizma, Kragujevac, str. 197-198

Međutim, mnoga istraživanja i iskustva iz prakse pokazuju da je ovaj pokazatelj vrlo nepouzdan, ali i da je po svojoj suštini relativan (na stranu ostrašćenosti o „uništavanju konkurencije“ putem preuzimanja njenog udela na tržištu i sl).

U razvijanju savremenih i uspešnih marketing strategija čini se da kompanije treba da ne samo jasnije definišu tržišne ciljeve, nego i da ih postave na sasvim drugu osnovu. Iako profit treba da bude neka vrsta nagrade za uspešnu realizaciju odgovarajuće strategije, sigurno da njegova alternativa ne bi moglo biti tržišno učešće po svaku cenu - bez profita.⁴³

Polazište u izgradnji svih marketing strategija preduzeća vezano je za tržište – potrošače i konkurente. Zato i sama marketing strategija predstavlja osnov uspeha svakog preduzeća. Pri razvoju strategije marketinga preduzeća bitno je imati u vidu bazične pretpostavke i ograničenja, kao što su:

- *satisfakcija i odnosi sa potrošačima*. To je trajno opredeljenje preduzeća i njegova bazična strategijska odrednica;

- *međuzavisnost instrumenata marketing miksa*. Praksa pokazuje da nije poželjno potpuno zanemarivanje bilo kojeg od instrumenata. U domenu specifičnih kombinacija raspoloživih instrumenata stvara se osobena strategija marketinga za pojedina preduzeća;

- *ograničenja u sredstvima*. Upotreba pojedinih instrumenata i njihova kombinacija nerazdvojni su od stavke troškova, ali i ograničenih resursa. Iz toga dalje proizilazi zaključak da se kombinovanje instrumenata marketinga vrši uz neposrednu koordinaciju sa finansijskom strategijom.

Strategija marketinga predstavlja, za praksu preduzeća, dugoročan i celovit plan akcija za usklađivanje „paketa ponude“ sa potrebama potrošača. Praktično se strategijom marketinga utvrđuju načini i pravci prilagođavanja preduzeća prema okruženju. Otuda strategija marketinga u svojoj osnovi ima dugoročni karakter. Razvoj efektivne marketing strategije preduzeća nužno obuhvata sledeće tri faze: planiranje, implementaciju i ocenjivanje (evaluaciju). U fazi planiranja utvrđuju se ciljevi i definiše strategija pozicioniranja preduzeća. U drugoj fazi sprovodi se process realizacije definisanog marketing programa. U trećoj fazi utvrđuje se efektivnost konkretnih strategija preduzeća.

U budućem razvoju marketinga realno je očekivati razvoj i punu afirmaciju strategija tržišnog pozicioniranja preduzeća. Orijentacija treba da bude na diferenciranje „paketa ponude“ prema odabranim tržišnim segmentima. Ključna uloga u procesu diferenciranja „paketa ponude“ odnosiće se na brend.

Izvesno je, dakle, da će u budućnosti preduzeće snažno jačati svoj sopstveni marketing autoritet. Dominiraće dugoročna orijentacija u ukupnom setu marketing aktivnosti preduzeća. Jedinostvenost u „paketu ponude“ potenciraće neophodnost integralnog pristupa u optimalnom povezivanju svih instrumenata marketinga, uz istovremeno uvažavanje konkurenata i marketing odnosa sa potrošačima, kao ključnim elemenatima okruženja preduzeća.

Na tržištu Srbije primena marketinga u poslovnoj praksi od strane domaćih preduzeća znatno zaostaje od primene marketinga velikih međunarodnih kompanija, koje svoje proizvode nude i na našem tržištu. Način organizovanja marketinga i broj zaposlenih koji obavljaju marketing aktivnosti u preduzeću, ukazuju na nerazvijenost marketinga u praksi naših preduzeća. Naime, i pored složenih organizacionih struktura i velikog broja zaposlenih, marketing se najčešće obavlja na pojedinačnom radnom mestu ili te poslove obavlja lice koje je primarno zaduženo za druge poslove u preduzeću.

⁴³ Bilstein, F., Simon, H. (2007), „Choose Profit over Market Share: Profit-oriented Competitive Strategies in Contested Markets“, *Marketing*, No. 1-2, p. 7

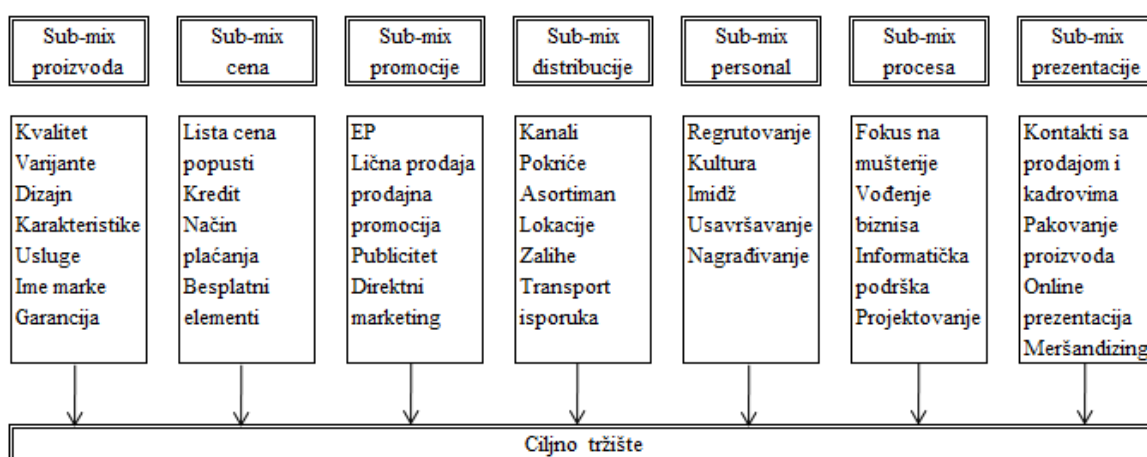
Kada je reč o trgovinskim preduzećima, može se zapaziti da je od 95% anketiranih trgovinskih preduzeća, u više od 60% broj zaposlenih na poslovima marketinga od 0 do 2.⁴⁴

Ulaganja u promociju se često (neopravdano) poistovećuju sa samim marketingom. Ulaganja u promociju kreću se u rasponu 0,1- 0,4% od ukupne prodaje u 2001. godini. Danas su ova ulaganja u promociju nešto veća, ali još uvek nedovoljna da bi odražavala realne marketing aktivnosti za potrebe trgovinskih preduzeća.

Sredstva za promociju se najvećim delom troše na organizaciju i nastupe na sajmovima i izložbama. Sledeća kategorija po visini ulaganja odnosi se na material na mestu prodaje, a iza njih su TV, radio i štampa kao mediji propagande. Zanimljivo je učešće troškova PR aktivnosti i interneta, što govori i o stepenu razvoja ovih vidova komuniciranja i promocije u našim preduzećima.

Iz svega navedenog može se zaključiti da je nepostojanje kadrova i nerazumevanje značaja marketinga veći problem od nedostatka sredstava za promociju. To posebno važi za lokalna preduzeća i samostalne radnje. Preduzeća nedovoljno koriste svoju povezanost sa finalnim potrošačima i kupcima, kao i informacije do kojih njihovo prodajno osoblje dolazi u svakodnevnoj aktivnosti. Priliv mladih ljudi je otežan zbog loše situacije u kojoj se veliki broj preduzeća danas nalazi. Isto tako, srednja a posebno mala preduzeća zapošljavaju manji broj radnika, tako da često vlasnik preuzima na sebe i aktivnosti marketinga, bez obzira što u najvećem broju slučajeva nema odgovarajuća znanja i iskustvo u ovoj oblasti. Na osnovu navedenog, činjenica je da se i transakcioni marketing, kao klasičan pristup, nedovoljno primenjuje u poslovnoj praksi naših trgovinskih preduzeća, a da ne govorimo posebno o relacionom marketingu, kao savremenijem pristupu, koji se veoma mnogo koristi u svetu u novije vreme.

Svaki od osnovnih elemenata marketing mix-a obuhvata subelemenat koji konstituišu njegov sub-mix. Kreiranje efektivnog marketing mix-a podrazumeva dobro kompinovanje ne samo osnovnih elemenata marketinga, već i elemenata svakog sub-mix-a i njihovo međusobno usklađivanje kako bi ukupan marketinški program predstavljao jedinstvenu i konzistentnu celinu. Na slici 2.5. prikazani su najvažniji sub-elementi proširenog marketing mix-a.



Slika 2.5. Sub-mix osnovnih i dodatnih varijabila marketinga⁴⁵

⁴⁴ Lovreta, S. (2008), rukovodilac projekta, Strategija i politika razvoja trgovine Republike Srbije, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd, str. 34-35

U vezi sa navedenim kritikama zaključuje se da nema apsolutnog razloga zašto predložena proširenja ne bi bila uključena u tradicionalni obrazac marketing mix-a. Na primer, ljudi (kadrovi), proces i prezentacija mogli bi biti razmatrani u okviru submix-a proizvoda, a izgrađeni dobri dugoročni poslovni odnosi u okviru submix-a promocije. Značaj ishtoda njihovog uticaja na efektivnost marketing mix-a je takav da ih ne bi trebalo zanemariti, i oni mogu doprineti boljoj konceptualizaciji područja odlučivanja u marketingu. Vrednost pristupa sadržanog u obrascu 7P sastoji se u tome što on reprezentuje jedan praktičan i koristan obrazac za donošenje marketing odluka koje uključuju interakciju između osnovnih elemenata marketinga, takođe se pokazao kao korisno pokazno sredstvo u analizi slučajeva iz marketinške prakse u poslovnim školama i na fakultetima.

⁴⁵ Milenović B., (2007), *Principi marketinga*, Univerzitet „Braća Karić“, fFakultet za trgovinu i bankarstvo, Beograd, str. 23.

3. PROMOTIVNI MIKS

Privredni subjekti moraju komunicirati sa svojim primarnim poslovnim partnerima, ali i sa širim okruženjem, s ciljem ostvarivanja pozitivne poslovne rezultate. Privredni subjekti žele da ostvare svoj ekonomski cilj, odnosno profitabilno poslovanje, ali bez dobro organizovanog i efikasnog tržišnog komuniciranja taj cilj ne može biti ostvarljiv.

Razvoj proizvodnih snaga i odnosa dovodi do intenzivnijeg razvoja nauke i tehnologije, a kao posledica je veća produktivnost i ekonomičnost u poslovanju, odnosno povećava se proizvodnja i ponudu robe. Ova konstelacija na tržištu privredne subjekte navodi da manje razmišljaju o unutrašnjoj problematici, a da se više okreću spoljnim faktorima, odnosno okruženju, prvenstveno ciljnim segmentima, kupcima svojih proizvoda, čime se povećava plasman i ostvaruje rentabilno poslovanje.

Stvorena situacija dovodi do intenziviranja procesa komuniciranja na tržištu, što je i cilj privrednih subjekata, čime se pojačava neophodnost kontinuiranog i dinamičnog kontakta koji se vrši između proizvođača i potencijalnih kupaca. Uloga potrošača se zahvaljujući razvoju marketing koncepta, u mnogome menja, jer on od sasvim pasivnog učesnika na tržištu, dospeva u focus i ravnopravno se uključio u komunikacioni proces, a njegova puna satisfakcija postala je osnovna preokupacija marketara. Privredni subjekti su zahvaljujući marketing konceptu shvatili veliku i značajnu ulogu potrošača, pa su u svoj prioritetan zadatak postavili i još jednog cilja – komunikacijski cilj, koji predstavlja potpunije zadovoljenje potrošačevih potreba za informacijama o kompaniji i njenim proizvodima odnosno uslugama. Privredni subjekti kroz razmenu informacija sa potrošačima dolaze do neophodnih podataka vezanih za njegove potrebe, preferencije i želje, i na najefikasniji način upućuju informacije o sebi i svojim proizvodima, kako bi potrošač formirao jasnu i pozitivnu sliku o kompaniji i njenom proizvodnom.

Upravo zahvaljujući ovakvim nastojanjima marketara, pred kraj prošlog veka, u tržišnom komuniciranju nastaje trend nazvan integrisano marketing komuniciranje, koji insistira na neophodnosti integrisanja, tj. udruživanju i potpunoj koordinaciji svih instrumenata promotivnog miksa, odnosno svih komunikacionih instrumenata, kako bi se ostvarila sinergija, a samim tim i što potpunije ostvarenje komunikacijskog cilja.⁴⁶

3.1. Tradicionalni promotivni miks

Tržišno komuniciranje je usmerene prema mikro i makro okruženju privrednog subjekta. To se prvenstveno odnosi na dobavljače, posrednike, kupce, potrošače, ali isto tako i razne druge institucije i na prirodno okruženje, sa kojima preduzeće direktno ili indirektno komunicira. Pod uticajem intenzivnog privrednog, tehnološkog, informacionog i društvenog razvoja, okruženje je postojalo kompleksnije usled rasta broja privrednih i drugih subjekata i sve intenzivnijih relacija među njima.

Tržišno komuniciranje je kontinuirana i dinamična razmena informacija sa okruženjem, to je dvosmeran proces, za razliku od informisanja koje predstavlja jednosmerno prenošenje informacija. Opšte prihvaćene definicije pojma komuniciranja je da se radi o društvenom procesu, kontaktu u čijem fokusu je informacija. U tom smislu bitno je istaći sledeća tri elementa:⁴⁷

- Komuniciranje je društveno određena kategorija;

⁴⁶ Salai, S., Jovičić, D., (2010) *Tržišno komuniciranje*, Novi Sad, Mondo-graf, str. 4

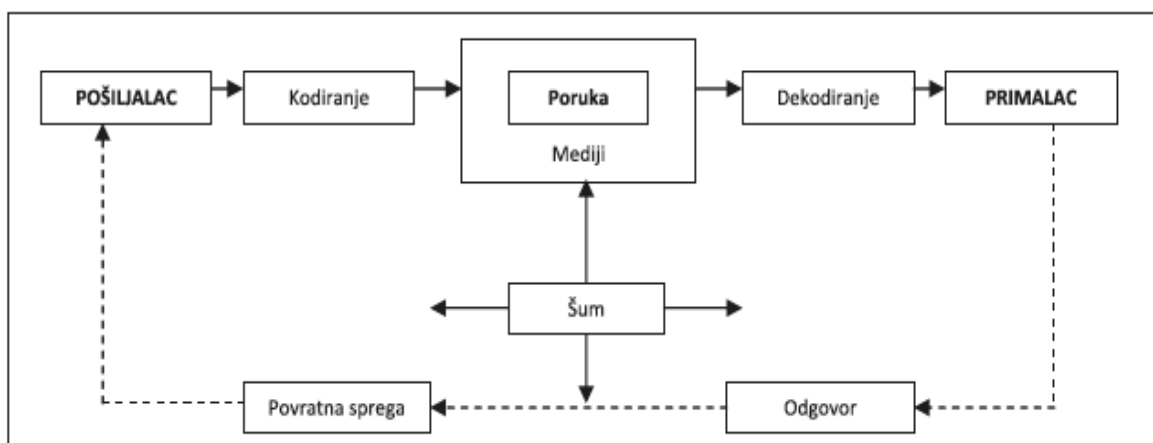
⁴⁷ Salai, S., Hegediš, I., Grubor, A., (2007) *Marketing komuniciranje*, Subotica, Ekonomski fakultet Subotica, str. 21.

– Kategorija zasnovana na svesnim odnosima, pri čemu se radi o procesu koji ima početnu i završnu tačku i

– Ima takav cilj, čiji je rezultat moguće evidentirati, što znači postojanje povratne sprege. Iz toga proizilazi da komuniciranje nije jednosmeran, već kružni proces sa povratnom spregom i reakcijom.

Dakle, tržišno komuniciranje je dvosmerni proces razmene informacija na tržištu između različitih aktera, a da bi taj proces uspešno funkcionisao moraju postojati najmanje dva učesnika, koje možemo nazvati pošiljalac i primalac poruke. Nakon uspostavljanja kontakta proces komuniciranja traje neograničeno dugo, odnosno dokle se naizmenično smenjuju uloge pošiljaoca i primaoca, dok u kontinuitetu funkcioniše dvosmerna razmena informacija.

U stručnoj literaturi postoje različiti pristupi procesu komuniciranja, pa samim tim i različiti modeli koji objašnjavaju proces komuniciranja, prikazaće se jedan od najčešće korišćenih, na osnovu kojeg će se raščlaniti i detaljno pojasniti svi elementi koji čine ovaj složeni proces kruženja informacija na tržištu.⁴⁸



Slika 3.1. Elementi procesa komuniciranja

Izvor: Kotler, P., Keller, K. L., (2006) Marketing menadžment, Beograd, Data status, str. 539.

Slika 3.1. predstavlja makro model komuniciranja koji obuhvata devet elemenata. Dva ključna elementa, odnosno dva ključna učesnika u komunikacijskom procesu su pošiljalac i primalac poruke kao “poslednja karika”. Pošiljalac poruke je inicijalna karika u budućem komunikacijskom lancu, koji osmišljava promotivnu poruku, kodira je i putem medija upućuje je ciljnom auditorijumu. Inače, pošiljalac, kao izvor informacija u literaturi se još naziva komunikatorom ili odašiljačem. Ključni element primalac promotivne poruke, odnosno ciljni auditorijum, prima poruku, a kao prvo je dekodira odnosno „prevodi“ dobijene signale u razumljivu poruku. Sledeća dva elementa su osnovna sredstva komunikacije: poruka i medij (komunikacioni kanal). Dok kodiranje, dekodiranje, odgovor i povratna informacija predstavljaju osnovne funkcije komunikacije.

Buka (šum, smetnje) predstavlja deveti elemenata procesa komuniciranja. Veliki doprinos ovog modela je što na pregledan način objašnjava kompleksni komunikacioni proces, kretanje informacija od pošiljaoca do primaoca i obrnuto, što potvrđuje dvosmernost tržišnog komuniciranja. Ne treba izgubiti iz vida da komunikacioni process započinje i uslovno rečeno završava komunikator (pošiljalac), koji određuje ciljni auditorijum, kodira promotivnu poruku, vrši selekciju medija (kanala) i na kraju očekuje

⁴⁸ Kotler, P., Keller, K. L., (2006) *Marketing menadžment*, Beograd, Data status, str. 539.

odgovor, koji analizira i na osnovu toga preduzima odgovarajuće korektivne mere u svom promotivnom miksu.

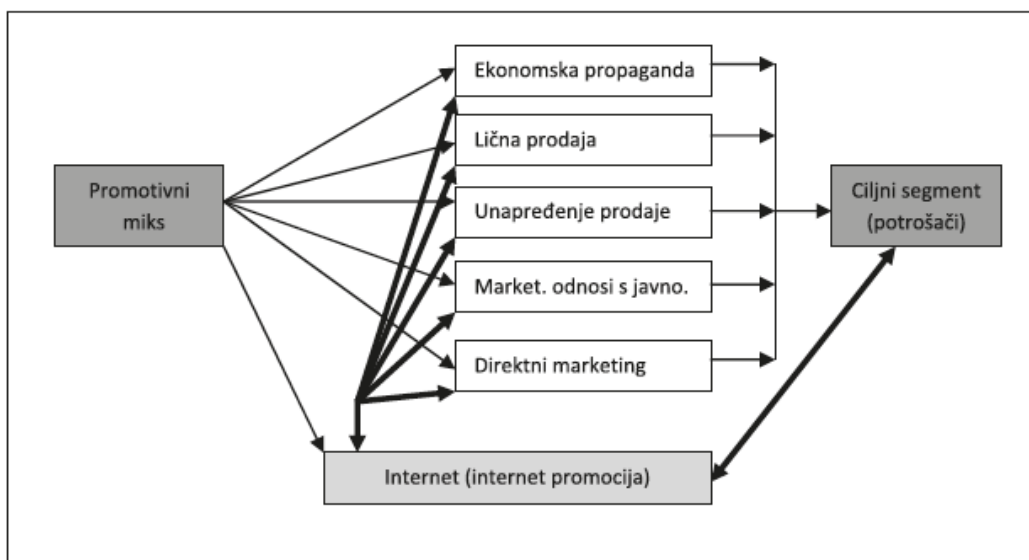
Kako je tržišno komuniciranje kontinuirano, dinamično i dvosmerno kretanje informacija između učesnika na tržištu, termin „poslednja karika“ treba uzeti uslovno, jer nakon prijema povratne informacije, komunikator ne završava, već faktički nastavlja komunikacioni kontinuitet započinjanjem novog komunikacijskog ciklusa.

Najčešće se kao osnovni, tradicionalni instrumenti navode: ekonomska propaganda (privredna propaganda), lična prodaja, unapređenje prodaje, ekonomski publicitet, marketing odnosi s javnošću i direktni marketing, mada se u literaturi navode još neki manje poznati, sekundarni komunikacijski instrumenti, kao što su ambalaža, oblikovanje, usluge potrošačima, te propaganda „od usta do usta“.⁴⁹

U tradicionalnom promotivnom miksu nisu dovoljno sinhronizovani pojedini instrumenti, niti su određene promotivne aktivnosti dovoljno koordinirane, tako da vrlo često izostaju sinergetski efekti prilikom promotivnih aktivnosti. Upravo pojavom i praktičnom primenom koncepta „integrisanog marketing komuniciranja“ dolazi do snažne sinhronizacije i koordinacije komunikacionih elemenata, a kao pozitivna posledica javlja se i sinergija promotivnog, odnosno komunikacijskog miksa, što doprinosi bržem i kvalitetnijem ostvarenju komunikacijskog cilja, tj. stvaranju pozitivnog i jasnog imidža o kompaniji i njenom proizvodnom ili prodajnom asortimanu na tržištu.

3.2. On-line promotivni miks

Iz dosadašnjeg izlaganja videlo se da su mogućnosti tržišnog komuniciranja putem tradicionalnog (*offline*) promotivnog miksa bile ograničene, a da je značajan pomak u smislu postizanja sinergetskih efekata ostvaren upravo primenom savremenog koncepta integrisanog marketing komuniciranja.⁵⁰ Snažan i kontinuiran razvoj informacione tehnologije, omogućili su značajniji kvalitativni pomak na polju tržišnog komuniciranja, pa se tako već uveliko i odomaćio termin „online“ tržišno komuniciranje.



Slika 3.2. Online promotivni miks

Izvor: Salai, S., Jovičić, D., (2010) *Tržišno komuniciranje*, Novi Sad, Mondo-graf, str. 10.

⁴⁹ Sudar, J., (1984) *Promotivne aktivnosti*, Zagreb, Informator, str. 11.

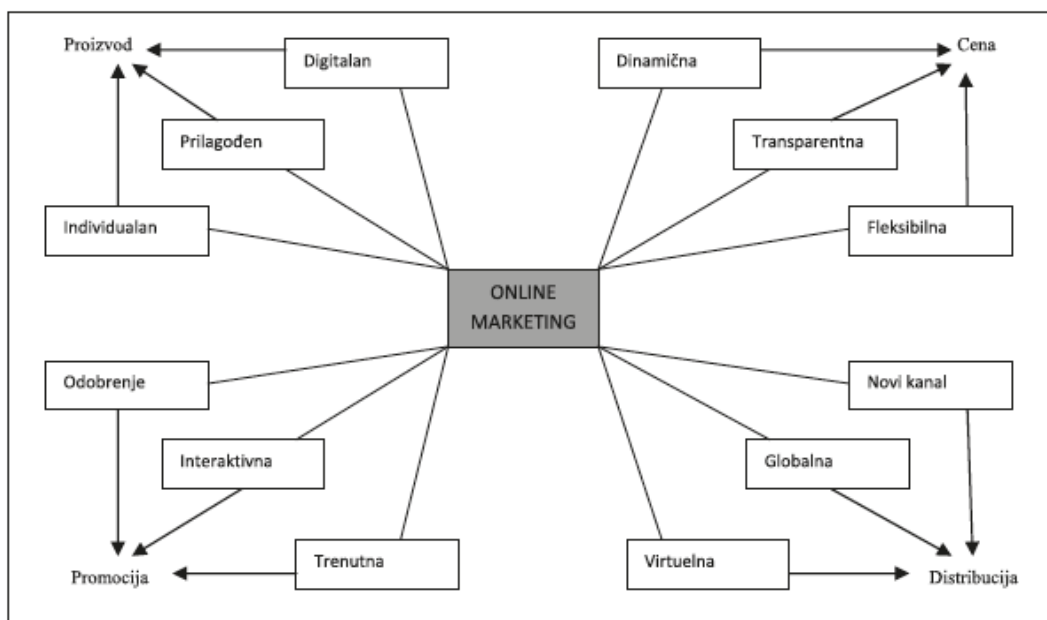
⁵⁰ Varey, R. J., (2002) *Marketing communication*, London, Routledge, str. 255.

Koristeći sve pozitivne komponente tradicionalnih instrumenata komunikacionog miksa (ekonomske propagande, lične prodaje, unapređenja prodaje i dr.) savremeni online komunikacioni miks je uz pomoć interneta, odnosno uz pomoć njegovih servisa – elektronske pošte i veb-sajta značajno oplemenio komunikaciju sa ciljnim auditorijumom, a isto tako uz pomoć sofisticirane internet tehnologije prilično pospešio i aktivnosti dosadašnjih instrumenata promotivnog miksa.

Upravo navedena konstatacija se jasno uočava na slici 3.2. praćenjem smera strelica. Internet promocija, kao interaktivan i multimedijalan instrument, tj. medij, omogućio je komunikatoru mnogo dinamičniju, bržu i kvalitetniju dvosmernu komunikaciju sa ciljnim tržištem, odnosno sa celokupnim okruženjem, a isto tako pospešio je rad i podigao promotivni potencijal i svih preostalih tradicionalnih promotivnih instrumenata.

Uvođenjem interneta u promotivni miks problematika tržišnog komuniciranja postala još kompleksnija, a marketari su dobili jedan izuzetno moćan instrument i medij pomoću koga mogu brže i lakše da ostvare svoje promotivne ciljeve. Prema Kotleru, intenzivan tehnološki napredak i upotreba interneta stvorili su takozvanu „novu ekonomiju“, tako da su mnoge uobičajene marketing strategije i prakse iz prošlosti, kao što su masovni marketing, standardizacija proizvoda, medijska propaganda i dr. bile prikladne u staroj ekonomiji, međutim u aktuelnom trenutku marketing stručnjaci će morati razvijati nove strategije i prakse, koje će biti bolje prilagođene savremenom okruženju.⁵¹ Internet je najznačajnija tehnologija novog milenijuma u skoro svim segmentima društva, a kada je u pitanju ekonomija onda je nemerljiv njegov doprinos u jednostavnom i brzom pristupu neograničenom broju informacija i snažnom povezivanju putem svetske mreže (World Wide Web) svih učesnika na globalnom tržištu.

Pored izuzetno značajnog doprinosa internet tehnologije procesu komuniciranja, nesporno je da internet pruža mogućnosti i za nove načine sastavljanja marketing miksa.⁵² Na slici 3.3. upravo je prikazan pozitivan uticaj online marketinga na instrumente marketing miksa.



Slika 3.3. Online marketing i marketing miks

Izvor: Jobber, D., Fahy, J., (2006) *Osnovi marketinga*, Beograd, Data status, str. 287.

⁵¹ Kotler, F., Vong, V., Sonders, Dž., Armstrong, G., (2007) *Principi marketinga*, Beograd, Mate, str. 128-131.

⁵² Jobber, D., Fahy, J., (2006) *Osnovi marketinga*, Beograd, Data status, str. 286-288.

Posmatrajući uticaj online marketinga na proizvod – kao osnovni instrument marketing miksa, vidi se da on pruža mogućnost za poboljšanje proizvoda kroz individualizaciju, prilagođenost i digitalizaciju. Isto tako, internet tehnologija je pospešila i oplemenila i preostale instrumente marketinga, a kada je u pitanju promocija očigledno je akcenat na interaktivnosti i brzini komunikacije.

Da bi se što jasnije uočile prednosti savremene i sofisticirane online promocije, u odnosu na tradicionalnu (offline) promociju, da će se komparativna analiza njihovih karakteristika, odnosno navešće se najznačajnije prednosti komuniciranja putem internet tehnologije, kao što su:

- *Interaktivan pristup komuniciranju* (prednost online, u odnosu na tradicionalnu promociju putem klasičnih medija);

- *Brz pristup informacijama i njihova dostupnost* (jednostavnim rukovanjem pristupa se određenom veb-sajtu i biraju se željeni sadržaji, u neograničenom vremenu);

- *Multimedijalnost* (komunikator koristi simultano tekst, slike, zvuk i video, što pruža marketaru mogućnost velike kreativnosti);

- *Prostorna nelimitiranost* (sa svake lokacije, sa minimum tehničkih uslova, može se pristupiti traženju informacija);

- *Povratna veza* (postoji i kod tradicionalnih medija, ali je znatno sporija i nepouzdanija u odnosu na povratnu vezu pri internet komuniciranju);

- *Niski troškovi oglašavanja* (troškovi su niži u odnosu na troškove tradicionalnih medija, a posebno u odnosu na televiziju koja je najskuplji medij).

On-line komuniciranje ima i određene nedostatke: prenatrpanost porukama; rast troškova kreiranja, održavanje i osvežavanje sajta, troškovi vezani za tehničku podršku; i postojanje rizika od zloupotreba, počevši od neželjenih upada na sajt i potencijalnih neovlašćenih upotreba platnih kartica i drugih dokumenata. Međutim, očekivano je da će se u narednom periodu ova ograničenja smanjiti ili čak potpuno neutralisati, pre svega zahvaljujući daljem, nezaustavljivom razvoju internet tehnologije, ali i sve kreativnijim marketarima, kao i sve značajnijim finansijskim sredstvima, koja se unutar privrednih subjekata izdvajaju i ulažu u razvoj internet tehnologije i online komuniciranja.⁵³

Putem elektronske pošte komunikator može simultano na više adresa da šalje promotivne tekstove, fotografije ili druge sadržaje, kako bi uspostavio i održavao direktne kontakte sa potrošačima ili potencijalnim potrošačima. Još značajniji i, možese reći, moćniji internet servis predstavljaju veb-sajtovi, koji zahvaljujući potpunoj multimedijalnosti predstavljaju veoma sofisticirano i efikasno sredstvo komuniciranja sa okruženjem.⁵⁴ Od svih raspoloživih formi promovisanja putem interneta najviše se koriste baneri, koji se nalaze na sajtovima najpoznatijih pretraživača, zatim mikrosajtovi, međuprostorne reklame i niz novih formi koje se stalno pojavljuju i razvijaju, tražeći svoje mesto pod suncem internet tehnologije, doprinoseći sve potpunijem i efikasnijem tržišnom komuniciranju. Inače, u stručnoj literaturi vezanoj za kreiranje veb-sajtova smatra se da dobro osmišljeni sajtovi treba da ispunjavaju sledeće elemente:⁵⁵

- *Kontekst* (raspored i dizajn);

- *Sadržaj* (tekst, slike, zvuk i snimci koji se nalaze na sajtu);

- *Zajednica* (kako sajt omogućava komunikaciju između korisnika);

⁵³ Jobber, D., Fahy, J., (2006) *Osnovi marketinga*, Beograd, Data status, str. 283-286.

⁵⁴ Salai, S., Jovičić, D., (2010) *Tržišno komuniciranje*, Novi Sad, Mondo-graf, str. 231.

⁵⁵ Kotler, P., Keller, K. L., (2006) *Marketing menadžment*, Beograd, Data status, str. 613.

– *Prilagođavanje* (sposobnost sajta da se prilagodi različitim korisnicima ili da omogući korisnicima da ga personalizuju);

– *Komunikacija* (kako sajt omogućava komunikaciju od sajta ka korisniku i od korisnika ka sajtu);

– *Povezanost* (u kojoj meri je sajt povezan sa drugim sajtovima);

– *Trgovina* (sposobnost sajta da omogući trgovinske transakcije).

Pred marketarima nije nimalo lak zadatak, jer nije jednostavno ukomponovati sve navedene elemente, ali brži razvoj internet tehnologije i veća sredstva koja se izdvajaju za komuniciranje putem interneta od strane privrednih subjekata, sve je više primera uspešno kreiranih veb-sajtova, koji ispunjavaju navedene elemente, pružajući komunikatoru mogućnost ostvarenja dinamične dvosmerene komunikacije, a koja predstavlja osnovni preduslov za ostvarenje komunikacijskog cilja kompanije.

Pojavom i primenom internet tehnologije u privredi i društvu veoma je porastao promotivni potencijal privrednih subjekata. Online tržišno komuniciranje koje se pored upotrebe tradicionalnih promotivnih instrumenata, snažno se oslanja na direktni marketing i savremenu internet tehnologiju, omogućava kompanijama da sa potrošačima i potencijalnim kupcima uspostave interaktivnu multimedijalnu komunikaciju, što doprinosi uspostavljanju bliskih, dinamičnih i efikasnih poslovnih odnosa, većem stepenu poverenja i razumevanja, a što u krajnjoj instanci vodi ka maksimalnoj satisfakciji potrošača i dugoročnoj profitabilnosti kompanija.

4. POVEZANOST MARKETING MIKSA I KONCEPTA PROMOTIVNOG MIKSA

4.1. *Proizvod - brend kao najuspešnije sredstvo komunikacije i promocije*

Danas je najznačajnija funkcija marketinga izgradnja brenda. Mnogi vodeći svetski marketinški eksperti smatraju da je osnovna funkcija marketinga samo i jedino izgradnja brenda. Ono što ubrzava ovaj trend je stalno opadanje klasičnog vida prodaje, odnosno načina kojim se vrši razmena dobara i novca na tržištu. Danas, većina proizvoda na tržištu se ne prodaje - već se kupuje.

Veliki supermarketi, robne kuće i prodavnice više nemaju prodavca koji prilazi kupcu i prodaje proizvode. Potrošač je sam i direktno suočen sa proizvodima (brendovima) i odlukom o kupovini. Brend čini da se odluka o kupovini donese mnogo pre nego što je do samog čina razmene dobara i novca došlo.

Za stvaranje jakog brenda neophodan je agresivan marketing uz konzistentnu (stalnu) upotrebu grafičkih elemenata brenda - *logoa, boja* i slično, i to na svim tržištima i u svim oblicima komuniciranja. U svetu se kao najbolji pokazao integralni pristup upravljanju brendom, odnosno potpuna uniformnost u komuniciranju sa potrošačima - kako putem svih raspoloživih medija, tako i kroz direktnu komunikaciju sa potrošačima na mestu prodaje.

Ono što je izuzetno bitno domaćim izvozniciima koji izlaze na strana tržišta jeste da marketing naponi moraju biti usmereni ka distributerima, tj. maloprodavcima i trgovinama na veliko, da bi se proizvod probio na stranim tržištima, ali u isto vreme treba povećati marketing napore i prema finalnim potrošačima, radi prihvatanja proizvoda. Kroz prihvatanje kvalitetne proizvodne marke na određenim tržištima, stvara se brend. Za uspeh *brenda* je vrlo važno da bude jedinstven ne samo njegov spoljni izgled, već i iskustvo koje potrošači sa njim doživljavaju, i to na jedan opipljiv, skoro fizički način.

A.G. Lafley (Procter & Gamble Ceo) misli da postoje dva ključna „momenta istine” kada su u pitanju brendovi. Prvi momenat je kada kupac svojim pogledom na polici ispituje brendove i odlučuje se za jedan. Drugi momenat istine dešava se kod kuće kada se između kupca i brenda ili stvara poseban odnos ili ne. Presudnu ulogu u uspehu kompanija predstavlja sposobnost da ostvare ove momentne istine.⁵⁶

Brend se definiše na različite načine. Ako koristimo literaturu ili internet možemo pronaći veliki broj definicija ali najčešće citirana definicija pripada Dejvidu A. Aakeru (1991) koju je prihvatila američka marketing asocijacija.

*Brend je ime, pojam, dizajn, simbol ili neka druga karakteristika koja identifikuje dobro ili uslugu jednog prodavca i razlikuje ga od drugih prodavaca.*⁵⁷

*Brend predstavlja ime, pojam, znak, simbol, asocijaciju, trgovačku marku ili dzajn i služi za identifikaciju i diferenciranje proizvoda ili usluga proizvođača ili grupe proizvođača od konkurentskih. Brend posjeduje funkcionalne i emocionalne elemente koji stvaraju odnos između potrošača i proizvoda ili usluge.*⁵⁸

⁵⁶ Kevin Roberts-Lovemarks, New York, Poverhouse books, 2004

⁵⁷ <http://www.marketingpower.com> preuzeto dana 01.05.2013 godine

⁵⁸ http://www.venturerepublic.com/resources/brand_glossary.asp preuzeto dana 01.05.2013 godine

Zbog čega je definicija brenda proširena drugom rečenicom u kojoj se naglašava odnos potrošača i proizvoda ili usluge najbolji odgovor na to daju Schultz i Barnes (1999.).⁵⁹

Leslie de Chernatony i Malcolm McDonald u centar pažnje definisanja brenda stavljaju dodatnu vrijednost koja najviše odgovara potrebama potrošača.⁶⁰

Uspešan brand je proizvod, usluga, osoba ili mjesto, koje možemo da identifikujemo i koji su „uvećani” na takav način da kupac ili korisnik dobijaju relevantne, jedinstvene dodatne vrijednosti koje najviše zadovoljavaju njihove potrebe. Staviše, njegov uspeh rezultira mogućnošću da ove dodatne vrijednosti očuvaju u odnosu na konkurenciju.

David F. Alessandro⁶¹ (John Hanckok CEO) u prvi plan definisanja brenda stavlja sve asocijacije koje potrošači imaju o određenoj kompaniji.

Brend predstavlja sve ono na šta pomisli potrošač kada čuje ime neke kompanije. Sve predstavlja način rada, kontrolu kvaliteta, odnos prema okruženju, usluge potrošačima i svaku vest koja se prenosi internetom.

Chartered Institute of marketing⁶² brend definiše na sljedeći način:

Brend je skup fizičkih atributa proizvoda ili usluge zajedno sa verovanjima i očekivanjima koji ga okružuju-on je jedinstvena kombinacija kojom ime ili logo proizvoda ili usluge utiču na svest potrošača.

Prethodne definicije brenda daju njihove zajedničke elemente:

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

Na osnovu navedenog možemo brend definisati na sledeći način:

Brend predstavlja:

Skup elemenata (ime, logo, znak, simbol, crtež, dizajn...), koji identifikuju i diferenciraju: organizacije, proizvode, usluge, osobe, mesta i ideje, i stvaraju različite emotivne, kulturne, i racionalne asocijacije, verovanja i očekivanja potrošača.

4.2. Politika cena u zavisnosti od strategije proizvoda

Cena je strategijska promenljiva kojom se utiče kako na ostvarivanje obima prodaje i dobiti u kratkom roku, tako i na rast i razvoj preduzeća u dugom roku. Cilj marketinga nije najviša moguća cena za proizvode i usluge već cena koja će u kombinaciji sa ostalim instrumentima marketing miksa da doprinese ostvarenju kratkoročnih i dugoročnih ciljeva poslovanja.⁶³

Cena treba da služi preduzeću da dosegne svoje ciljeve. Kratkoročno gledano, cena ima najveći uticaj na kratkoročnu profitabilnost. Srednjoročno gledano, postoji indirektna veza između cena i ciljeva preduzeća.

⁵⁹ S chultz Don E., Barnes Beth E., Strategic brand communication campaigns, Lincolnwood, 1999.

⁶⁰ C hernatony, L., McDonald, M., Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets, Elsevier, Butterworth Heinemann, 2003.

⁶¹ David F. D 'Alessandro, Brand warfare, McGraw Hill, 2001.

⁶² <http://www.cim.co.uk> preuzeto dana 01.05.2013 godine

⁶³ Momčilo Milisavljević, Marketing, Beograd, 1996, str. 299

U politici cena ogleda se ključni deo marketing koncepta. Ona predstavlja sredstvo za ostvarivanje ciljeva, a ne cilj marketing aktivnosti. Ona uz ostale elemente marketing miksa, doprinosi ostvarivanju strateških ciljeva kompanije.

Određivanje cena na temelju troškova, znači takvo određivanje cena koje uključuje sve troškove preduzeća uvećane za odgovarajuću stopu dobiti. Preduzeće koje obavlja određenu *kontrolu svojih prodajnih cena*, mora:⁶⁴

- utvrditi osnovicu cena za svoje proizvode bez obzira na to, radi li se o postojećim ili novim proizvodima,
- utvrditi različite cene za različite modele i tipove iste vrste proizvoda,
- utvrditi različite cene za različite uslove prodaje – za različite količine, područja, distribucijske kanale itd.
- utvrditi cene za posebne narudžbe ili posebne uslove u kojima se preduzeće može naći.

Kada je reč o *troškovima kao podlozi za utvrđivanje cena*, tada je nužno analizirati troškove s obzirom na:⁶⁵

- način ponašanja prosečnih ukupnih troškova, prosečnih varijabilnih troškova, prosečnih fiksnih troškova i marginalnih troškova prilikom povećanja ili smanjenja proizvodnje – reagibilnost i remanencija troškova,
- način ponašanja troškova proizvodnje i troškova prodaje,
- metode obračuna troškova materijala, amortizacije i drugo,
- stepen realnosti (stvarni, planski, standardni troškovi)
- način zaračunavanja po jedinici proizvoda (direktni i indirektni ili posredni troškovi).

Preduzeće cenu ne sme posmatrati samo iz ugla svoje ekonomije, nego i iz ugla kupca, odnosno kupčevog vrednosnog konteksta. Kupac odlučuje da li će platiti cenu ili ne, i pritom ga uopšte ne interesuju preduzetnički aspekti cene. Cena ne može da bude samo ogledalo obima i strukture troškova preduzeća, ona pre treba da reflektuje potrošački kontekst vrednosti, odnosno koristi.⁶⁶

4.3. *Politike distribucije u zavisnosti od politike cena i politike proizvoda*

Odluke o proizvodu i ceni, mogu propasti u slučaju da se ne posveti pažnja mesta ili kanalu distribucije. To je razlog zbog čega menadžeri moraju da razmišljaju i o **mestu** - stavljanju proizvoda i usluga na raspolaganje u pravim količinama i na lokacijama - gde ih kupci žele. Termin **kanal distribucije** nema jasno definisan smisao obzirom na veliku raznolikost raspoloživih interpretacija termina u literaturi. To je sistem pojedinaca i organizacija za usmeravanje toka roba i usluga od proizvođača do potrošača ili krajnjeg korisnika.

U kanalu distribucije se obavlja pet različitih **tokova marketinga**: fizički tok, tok vlasništva, tok plaćanja, tok informacija i tok promocije.

⁶⁴ Doc. dr Matić Nebojša, *Marketing*, Univerzitet za poslovne studije, fakultet za primenjenu ekonomiju, Banja Luka, 2010., str. 149.

⁶⁵ Ibid

⁶⁶ Rade Kancir, *Marketing*, Beograd, 2008, str. 154 – 155

Preduzeću je potreban kanal distribucije koji će ne samo da zadovolji potrebe kupaca, nego i da obezbedi konkurentsku prednost. Neke firme je stiču upravo sa njihovim kanalima. Da bi se oblikovao kanal koji zadovoljava kupce i nadmašuje konkurenciju, potreban je organizovan pristup, sekvenca od četiri odluke⁶⁷:

- 1) **Određivanje uloge distribucije.** Strategija kanala treba da bude oblikovana u kontekstu celokupnog marketing miksa. Prvo, pažljivo se razmatraju ciljevi marketinga firme. Zatim se određuju uloge koje su dodeljene proizvodu, ceni i promociji. Svaki element može imati različitu ulogu ili ona može biti zajednička za dva elementa.
- 2) **Izbor tipa kanala.** Prvi korak u izboru kanala distribucije određuje koji tip kanala će najbolje podmiriti marketing ciljeve proizvođača i potrošačeve potrebe za distribucijom. Kada je jednom određena uloga distribucije u ukupnom programu marketinga, mora se utvrditi najpogodniji tip kanala za proizvod preduzeća. U ovoj fazi, firma treba da odluči da li će se koristiti posrednici u kanalu i, ako je tako, koji tip posrednika. Firma se može osloniti na postojeće kanale ili potražiti nove kanale za bolje opsluživanje sadašnjih i potencijalnih kupaca.
- 3) **Određivanje intenziteta distribucije.** Sledeća odluka je vezana za intenzitet distribucije - tj. broj posrednika koji će se koristiti na nivoima veleprodaje i maloprodaje na određenoj teritoriji.
- 4) **Izbor određenog člana kanala.** Poslednja odluka je izbor određene firme da distribuira proizvod.

Za svaki tip institucije, obično postoje brojne specifične firme od kojih će se vršiti izbor.

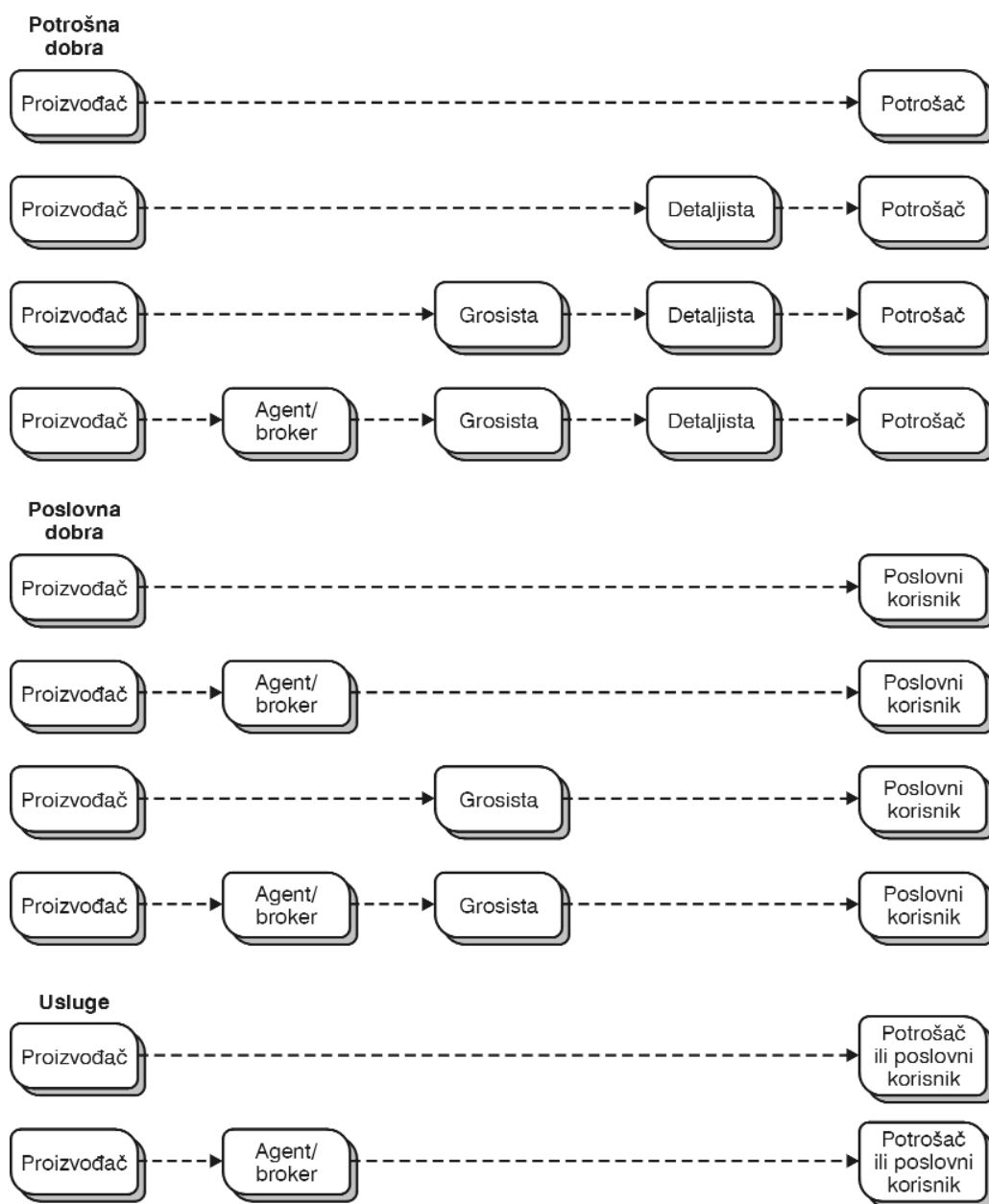
4.3.1. Izbor tipa kanala.

Problem preko kojih kanala će se distribuirati proizvedena roba, kakav značaj za prodaju proizvoda imaju članovi koji su u njih uključeni, tangira kako privredu u celini tako i pojedinačno preduzeće. Svaka vrsta proizvoda ima jedinstvenu strukturu distribucije. Svako preduzeće ima sopstvene kanale distribucije, za koje smatra da najbolje odgovaraju za prodaju njegovog specifičnog proizvoda.

Postoje četiri dimenzije strukture distribucije: 1) broj nivoa kanala, 2) broj kanala ili da li će se koristiti jedan, dva ili više tipova kanala, 3) vrste (tipovi) posrednika koji će biti korišćeni, i 4) broj posrednika koji će se koristiti na svakom nivou. Mada je cilj da se postigne tržišna moć i da se manipuliše tražnjom važno razmatranje u razumevanju strukturne promene, nagon za efikasnošću je takođe od važnosti.

Kanali distribucije za potrošna dobra - Ako se prihvati da je prerogativ proizvođača da bira kanal distribucije sa više nivoa, onda mu na raspolaganju stoji nekoliko alternativa. Ne uzimajući u obzir razlike u organizacionim formama preduzeća u okviru distribucije, možemo utvrditi četiri osnovne alternative u sistemu distribucije potrošnih dobara (slika 19-1). Sa slike se vidi i broj nivoa u svakom kanalu, što pokazuje broj posrednika između proizvođača i krajnjeg kupca.

⁶⁷ M. J. Etzel, B. J. Walker, W. J. Stanton, *Marketing*, 11th Edition, Irwin/McGraw-Hill, Boston, 1997., str. 345-346



Slika 4.1. Alternativni kanali distribucije

Izvor: L. E. Boone and D. L. Kurtz, *Contemporary Marketing wired, Ninth Edition, The Dryden Press, Fort Wort, 1998, str 466.*

Kanali distribucije za poslovna dobra - Kanali prodaje za poslovna dobra slede iste bazične koncepte, kao i oni za potrošna dobra. Razlika je prisustvo industrijskog distributera umesto grosiste u kanalu distribucije za potrošna dobra. Organizacioni kanali nastoje da budu kraći. Kao i potrošna dobra, i poslovna dobra se prodaju preko raznih sistema kanala, uključujući kako direktne tako i indirektne kanale.

Kanali distribucije za usluge - Koncept kanala distribucije nije ograničen na distribuciju fizičkih dobara. Proizvođači usluga i ideja se suočavaju sa problemom stavljanja na raspolaganje i omogućavanje pristupa njihovih autputa ciljnoj populaciji.

Primer: U privatnom i društvenom sektoru robne kuće, hoteli, osiguravajuć a društva, banke i ostali pružaoci usluga moraju veoma pažljivo da postave njihova prodajna mesta na lokacijama koje odgovaraju ciljnim mušterijama. U javnom sektoru, servise

organizacije i agencije razvijaju “edukativne sisteme distribucije” i “sisteme za zdravstvenu zaštitu” da bi uspostavile neophodan kontakt sa ponekad veoma disperziranom populacijom. Bolnice moraju biti geografski tako locirane da opslužuju različitu populaciju pacijenata sa kompletnom medicinskom zaštitom, dok škole moraju biti locirane u neposrednoj blizini dece koja treba da ih pohađaju i u njima uče. Vatrogasne stanice se moraju locirati tako da obezbeđuju vrlo brzu intervenciju protiv požara, a stanice hitne pomoći najbržu lekarsku pomoć. Glasač ka mesta moraju biti locirana tamo, gde ljudi mogu da glasaju bez velikih napora i nepotrebnog trošenja vremena i novca. U gradovima se moraju kreirati i locirati površine za igru dece.⁶⁸

Reverzni (obrnuti) kanali distribucije - Većina kanala distribucije opisuje kretanje proizvoda napred, od proizvođača ka krajnjem korisniku, reverzni kanali ih pokreću u obrnutom smeru. Radi se o kanalima koji se koriste za povratak proizvoda koje kupci više ne žele.

Primer: Preduzeća za proizvodnju igračaka, lekova, automobilske i druge firme ponekad treba da vrate proizvode zbog problema bezbednosti. Proizvođač koji napravi grešku u kompletiranju porudžbine mora da izvrši povraćaj od posrednika ili krajnjeg korisnika. Ako se pokvari neki proizvod koji je još u garantnom roku, neko treba da ga dostavi do autorizovanog servisnog centra. Proizvođači alkoholnih i bezalkoholnih pića treba da recikliraju prazne boce. Naravno, u jednom ili drugom momentu, većina potrošača koji nešto greškom kupe i žele da to vrate.⁶⁹

Kompleksni kanali distribucije - U prošlosti su mnoga preduzeća koristila jedan kanal da prodaju na jednom tržištu ili tržišnom segmentu. Sa povećanjem segmenata kupaca i mogućnosti kanala, sve više firmi prihvata kompleksne kanale distribucije, u nastojanju da ostvare željeni nivo izloženosti tržištu. Firmama su potrebni različiti kanali za nastup na različitim tržišnim segmentima širokog proizvod.

4.3.2. Određivanje intenziteta distribucije.

Intenzitet distribucije se odnosi na broj posrednika preko kojih proizvođač distribuira svoja dobra. Zavisno od proizvoda firme, ciljeva i potencijalnih kupaca, različiti nivoi distribucije imaju više ili manje smisla. Takođe, intenzitet distribucije se često modifikuje, kako proizvod napreduje kroz svoj životni ciklus.

Preduzeće, na bazi iste analize koju koristi za izbor tipa kanala, može da optira za generalnu ili ograničenu distribuciju, u zavisnosti od toga kako koristi posrednike za plasman njegovih proizvoda. Obična dobra teže da imaju široku distribuciju, dok specijalna dobra mogu biti distribuirana samo preko malog broja dilera sa ekskluzivnim pravom od proizvođača. Preduzeće se mora odlučiti za broj članova kanala koje će koristiti na svakom nivou.

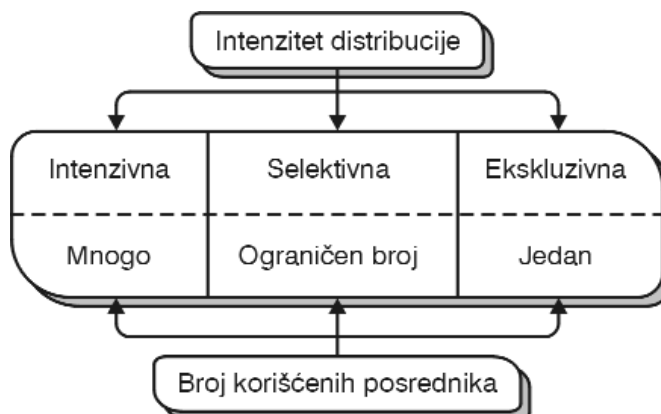
Distribucija se uključuje u različite odluke i aktivnosti preduzeća koje obezbeđuju da proizvod bude dostupan na pravo mesto i u pravo vreme kupcima, potrošačima.

Jednom kada je utvrđen distribucionni kanal, proizvođač je suočen sa problemom odlučivanja o broju posrednika unutar kanala distribucije. Određivanje broja veleprodavca i broja maloprodajnih vrsta objekata je važna odluka koja će determinisati broj subjekata.

⁶⁸ P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, Principles of Marketing, Second European Edition, Prentice Hall Europe, London, 1999., str. 898-899

⁶⁹ E. J. McCarthy and W. D. Perreault, Basic Marketing: A Global-Managerial Approach, Eleventh Edition, Irwin, Burr Ridge, Illinois, 1993., str. 334-335

Različiti stepeni distribucionog intenziteta su: (1) intenzivna distribucija, (2) selektivna distribucija, (3) ekskluzivna distribucija.⁷⁰ Svako prekoračenje datog nivoa ima za rezultat povećanje broja kanala i troškova. Na krajevima spektra strategije kanala nalaze se ekstremi - intenzivna i ekskluzivna distribucija, dok sredinu popunjava u manjoj ili većoj meri selektivna (diferencirana) distribucija (slika 4.2.).



Slika 4.2. Spektr intenziteta distribucije

Intenzivna distribucija. Strategija intenzivne distribucije traži da se koriste svi raspoloživi prodajni objekti i da u svim objektima bude maksimum proizvoda. Najpogodnija strategija je da se svaki prikladan objekat snabdeva originalom. Proizvodi koji su intenzivno distribuirani mogu biti prodati putem oglasa, masovnih medija ili putem drugih javnih sredstava.

Iako intenzivna distribucija, površno posmatrano, obezbeđuje najširu moguću distribuciju proizvoda, ona je, u stvari, vrlo ograničena troškovima distribucije, a delimično i samom prirodom proizvoda kao i ponašanjem potrošača. U oblasti potrošnih dobara ona je gotovo u celosti ograničena na obična dobra, pa čak i tu je limitirana na vodeće marke u proizvodnji takvih dobara. Kod poslovnih dobara, ova politika je prihvaćena samo za proizvode koji su visoko standardizovani i koji imaju horizontalno tržište. Ono postoji kada proizvod kupuje mnogo preduzeća u različitim granama delatnosti. Mnoge poslovne nabavke spadaju u ovu kategoriju.

Sva preduzeća imaju potrebe za proizvodima kao što su: kancelarijski materijal, sijalice, ekseri, pribor za čišćenje i sl. Iako je horizontalno tržište poslovnih dobara obično vrlo široko u poređenju sa njihovim vertikalnim tržištem (broji možda stotine, hiljade ili čak više od miliona potencijalnih korisnika), takvo tržište je u neku ruku ograničeno u poređenju sa tržištem običnih potrošnih dobara, gde je broj kupaca izražen obično u desetinama miliona.

Obzirom da intenzivna distribucija zahteva izvesne uslove za svoje postojanje i uspešno funkcionisanje, mnogi proizvodi se prodaju preko odabranog ili limitiranog broja kanala prodaje, bilo na nivou vele- ili maloprodaje ili na oba nivoa. Ekstremna forma ovakve distribucije poznata je kao metod distribucije preko ekskluzivnih zastupnika, dok je nešto više liberalna primena istog koncepta poznata kao metod selektivne (diferencirane) distribucije.

Selektivna distribucija. Strategija selektivne distribucije je usmerena na određenu vrstu objekata. Što distribucija postaje više selektivnija, to proizvođači mogu da očekuju

⁷⁰ Prof. dr Radosavljević Ž., *Marketing*, Privredna akademija Novi Sad, Alfagra.NS, Novi Sad, 2006., str. 170.

veće obavljanje poslova u delu maloprodaje (na primer spremnost da se drže veće zalihe). Selektivna distribucija omogućava proizvođaču da razvije dobre poslovne odnose sa odabranim posrednicima, da u odgovarajućoj meri pokrije odrađeno tržište. Ova strategija prikladna je za trajne (potrošačke i industrijske) proizvode.

Politiku selektivne distribucije mogu slediti proizvođači svih vrsta dobara, kako potrošnih tako i poslovnih, mada stepen selektivnosti varira u zavisnosti od specifičnosti svakog tipa proizvoda. Reklo bi se da je ova politika distribucije danas preovlađujuća na tržištu, jer je ogromna većina proizvođača usvojila praksu nekog stepena selektivnosti u izboru svojih posrednika.

Selektivna distribucija upućuje na određeni stepen izbora/selekcije u kanalima, tražeći one koji su spremni da ulože nešto više napora nego obično u prodaji određenih proizvoda. To je svesno ograničavanje na određeni broj posrednika, kako geografski tako i po broju. Ona pokriva širok raspon između dva ekstrema - intenzivne i ekskluzivne distribucije. Selektivna distribucija je od važnosti za prodaju konfekcije, obuće, kao i za sva specijalna i posebna dobra koja zahtevaju specijalne napore u prodaji. Tako proizvođači konfekcije najčešće idu samo na "najbolje" radnje u svakom gradu ili na direktnu distribuciju.

Ekskluzivna distribucija. Kada proizvod zahteva specijalizovan prodajni kadar, kompletnu zalihu proizvodne linije, servise za opravku i druge specijalne poslove, biraju se posrednici koji su specijalizovani za ekskluzivnu distribuciju. Dobavljači obično imaju potpisan ugovor sa ekskluzivnim distributerima o podeli odgovornosti koje su izuzetno važne da bi se izbegli međusobni nesporazumi. U ugovorima su precizirani uslovi prodaje, garancije koje se uzimaju u obzir i visina osiguranja proizvodne linije. Koristi se kada proizvođač želi da koristi samo jednog posrednika na relativno velikom geografskom području. Često se zaključuje ugovor o ekskluzivnom zastupništvu. Cilj ekskluzivne distribucije jeste povećanje imidža proizvoda i kontrole nad procesom distribucije. Često se koristi u distribuciji automobila, glavnih aparata za domaćinstvo i ženske odeće.

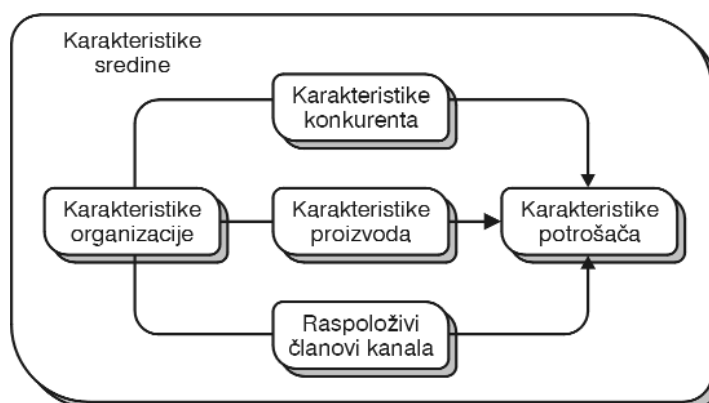
Ekskluzivna distribucija nudi neke prednosti za proizvođača. Sama činjenica da će odabrani ekskluzivni zastupnik biti i jedini zastupnik na određenoj teritoriji za prodaju proizvoda proizvođača, ima veliki uticaj na propagandu proizvoda, jer je verovatno da će zastupnik uložiti veći napor na promociju i pomaganju njegove prodaje. Drugim rečima, on će prodavati proizvod daleko agresivnije. Zatim, raspoložen je da preuzme kompletne zalihe svih proizvoda iz proizvođačevog proizvodnog programa. Osim toga, proizvođač deo poslova oko servisiranja prenosi na zastupnike. Lakše može da kontroliše cene, jer je broj zastupnika ograničen. Na kraju, ako izabere dobrog zastupnika, proizvođač može očekivati smanjenje troškova distribucije.

Uprkos ovih prednosti, veliki broj proizvođača ne usvaja ovu politiku. Ona nije pogodna za mnoge proizvode čija je uspešna prodaja uslovljena intenzivnom distribucijom. Dalje, gubitak nekog renomiranog zastupnika u pojedinim oblastima, može biti od velike štete za proizvođača upravo zbog toga što mu je potreban duži period vremena da bi mu našao adekvatnu zamenu. Ali ako proizvođač ima nekoliko predstavnika u određenoj oblasti prodaje, gubitak jednog od njih je relativno bez značaja.

Definisanje pravilne politike distribucije je važno za proizvođača, jer nedostatak takve politike ima za rezultat da sistem distribucije postane isuviše kompleksan, dolazi do nekih problema u politici cena, prodaje, fizičke distribucije i sl. Proizvođač treba da nađe dovoljan broj kanala za distribuciju svojih proizvoda, ali ne i suviše u poređenju sa razumnim troškovima distribucije i stepenom efikasnosti kontrole.

4.3.3. Izbor određenog člana kanala.

Izbor kanala može biti komplikovan proces, posebno ako je deo kanala van direktne kontrole proizvođača. Uz to, ne postoji beskrajna ponuda raspoloživih posrednika koji sede dokoni, skrštenih ruku, čekajući proizvođača da ih pozove. Elementi koje ispituju menadžeri kada definišu strategiju kanala mogu biti grupisani u tržišne faktore, faktore proizvoda, faktore proizvođača, faktore posrednika, faktore konkurencije i faktore sredine (slika 4.3.).



Slika 4.3. Faktori koji utiču na izbor kanala distribucije

Izvor: L. J. Rosenberg, *Marketing*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1977. Str. 485

Razmatranje tržišta - Analiziranje i razumevanje ciljnog tržišta je prvi korak u izboru kanala. Tip, lokacija i broj potencijalnih kupaca sa kojima se firma nada da posluje, jasno utiče na oblikovanje kanala. Kanali se mogu zamisliti kao sistem za isporuku vrednosti kupcu u kojem svaki član kanala dodaje vrednost za kupca. Uspeh preduzeća ne zavisi samo od njegovih akcija, nego i od toga sa koliko uspeha ceo njegov kanal konkuriše sa kanalima drugih preduzeća. Preduzeće želi da oblikuje integrisani sistem kanala, koji će da isporuči superiornu vrednost za njegove kupce.

Razmatranje proizvoda - Priroda uključenog proizvoda je važna determinanta strategije kanala proizvođača. Karakteristike proizvoda moraju biti analizirane sa aspekta potencijalnog kupca. U oblikovanju uspešnog sistema kanala moraju se razmotriti brojne karakteristike proizvoda. Nekoliko faktora vezano je za samog proizvođača. Dve firme sa sličnim proizvodima mogu koristiti različite sisteme kanala, ako imaju različite ciljeve i resurse.

1. Menadžerski ciljevi. Opšti ciljevi preduzeća utiču na izbor njegovih kanala. Preduzeće koje nastoji da izgradi dugoročnu lojalnost kupaca pružanjem superiornih usluga, verovatno neće odabrati isti sistem kanala kao preduzeće koje nastoji da ostvari tržišno učešće sa niskim cenama.

Ciljevi kanala treba da budu utvrđeni prema željenom nivou usluga ciljnim kupcima. Preduzeće može da identifikuje nekoliko segmenata koji žele različit nivo usluga kanala, treba da odluči koje segmente da opslužuje i da koristi najbolje kanale. U svakom segmentu, preduzeće želi da minimizira ukupne troškove kanala u podmirenju zahteva kupaca za uslugama.

2. Resursi. Različite opcije distribucije zahtevaju različit nivo resursa i investicija. Direktna prodaja zahteva izbor pravih ljudi, njihovu obuku, opremanje sa odgovarajućom

opremom, neke firme koje bi mogle da imaju koristi od direktne prodaje jednostavno ne mogu sebi da priušte investicije, posebno tokom ranih faza razvoja. Na izbor kanala utiču finansijske, kadrovske ili tehnološke sposobnosti firme.

Razmatranje posrednika - Posrednici kontaktiraju sa različitim grupama potrošača i veoma variraju po svojim uslugama. Proizvođači žele posrednika koji najbolje može da uspostavi kontakt i zadovolji potrebe njegovih ciljnih segmenata.⁷¹

1. Usluge koje pruža posrednik. Svaki proizvođač treba da odabere posrednika koji će da pruži one marketing usluge koje proizvođač ili nije sposoban da pruži ili ne može ekonomično da ih obavi.

2. Raspoloživost željenih posrednika. Posrednik kojeg proizvođač želi možda nije na raspolaganju. Možda drži konkurentske proizvode i ne želi da doda još jednu liniju.

3. Stav posrednika prema politici proizvođača. Ponekad su izbori kanala proizvođača ograničeni, zbog toga što njegove politike marketinga nisu prihvatljive za određeni tip posrednika. Preduzeće mora naći posrednike koji su spremni i sposobni da obavljaju potrebne zadatke.

Razmatranje sredine -

Promene u marketing sredini preoblikovaće strategiju kanala. Kada su ekonomski uslovi depresivni, proizvođač se okreće najkraćim i najjeftinijim kanalima. Tehnološke inovacije takođe mogu da imaju dramatičan uticaj. Razvoj rashladnih uređaja u potpunosti je preporodio distribuciju pokvarljive robe. Rezultirajući kapaciteti skladištenja dovode do povećane uloge posrednika između proizvođača i potrošača.⁷²

4.4. Povezanost marketing miksa i promotivnog miksa – multidisciplinarnost promocije

Sušтина marketinga je da dovede u vezu prodavca i kupca. Marketing uključuje mnoge međusobno povezane i zavisne aktivnosti namenjene podsticanju razmene. Termin „marketing miks“ opisuje rezultate napora menadžmenta da kreativno kombinuje ove aktivnosti. Suočen sa širokim izborom karakteristika proizvoda, porukama, cenama, metodama distribucije i drugim marketing varijabilama, marketing menadžer mora da izabere i kombinuje određene sastojke kako bi stvorio marketing miks koji će postići ciljeve organizacije. Zato se marketing miks definiše kao „specifična kombinacija međusobno povezanih i međusobnih marketing aktivnosti na kojima se angažuje neka organizacija, kako bi ostvarila svoje ciljeve.“

Marketing miks može se razmatrati sa različitih strana, ali njegovi elementi se svrstavaju u četiri osnovne kategorije: proizvod, distribucija, promocija i cena. Ovi elementi se često nazivaju 4P marketinga (produkt, place, promotion, and price). Na sve četiri varijable mogu da utiču menadžeri, s obzirom na to da svaka mogućnost marketing aktivnosti može da bude svrstana u jednu od ovih kategorija. 4P može da stvara dobru osnovu za razvijanje planova marketinga. Priprema marketing strategije zahteva razmatranje svake glavne oblasti miksa i donošenje odluka o utvrđivanju podstrategija u okviru svake oblasti.

Marketing miks predstavlja kombinaciju instrumenata marketinga kojima se koristi poslovna organizacija kao bi postigla očekivani nivo prodaje na određenom tržištu. Zadatak primene marketing miksa je da omogućiti da se preduzeće što bolje prilagodi

⁷¹ M. J. Etzel, B. J. Walker, W. J. Stanton, Marketing, 11th Edition, Irwin/McGraw-Hill, Boston, 1997., str. 353-354

⁷² L. J. Rosenberg, Marketing, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1977., str. 485

tržišnim zahtevima i potrebama kao i finansijskoj moći potrošača tako što će kontinuirano pratiti promene na tržištu.

Koncept marketing miksa govori o usmerenosti instrumenata marketinga na potrošača kao korisnika proizvoda. Putem svojih instrumenata on utiče na zadovoljenje potreba potrošača.

Koncept marketing miksa sastavljen je od četiri elementa, koji predstavljaju ključne oblasti odlučivanja u kojima marketeri moraju upravljati tako da zadovoljavaju potrebe mušterija bolje od konkurencije, takozvanih 4p:

- **Proizvod (Product)** - Proizvod je veoma dinamičan instrument marketing miksa. Mogućnosti izmena u proizvodu su velike. U određenim uslovima proizvod predstavlja najefikasniji instrument marketing miksa kojim preduzeće ostvaruje svoje ciljeve poslovanja.

Proizvod je rezultat marketing napora preduzeća da se izađe u susret potrebama, željama i interesima kupaca. Potrebe kupaca ne proizilaze iz samog proizvoda, već radi potrebe koje kupci putem njih žele da zadovolje. Zato je akcenat u korišćenju proizvoda na zadovoljenju potreba kupaca. Proizvod treba da zadovoljava potrebe kupaca efikasnije nego proizvodi drugih preduzeća. Bitno je polaziti od potreba i zahteva potrošača. Izbor proizvoda, odnosno usluga i koristi koje treba ponuditi grupi kupaca je pod nazivom „odluke o proizvodu”. Važan element u tome je razvoj novog proizvoda, odnosno usluge. Pošto se tehnologija i ukusi menjaju, proizvodi zastarevaju i postaju slabiji u odnosu na proizvode konkurencije, pa ih kompanije moraju zameniti karakteristikama koje kupci.

Odluke o proizvodu takođe uključuju izbor imena brenda, garancije, pakovanja i usluga koje treba da idu uz ponudu proizvoda. Garancije mogu biti značajna komponenta ponude proizvoda i cene.

- **Cena (Price)** - Cena ima glavnu ulogu u marketing miksu. Niža cena može da znači ulazak na tržište ili dobijanje tržišne prednosti. Cena može biti uzrok uspeha ili propadanja neke kompanije. Ona je verovatno najfleksibilniji elemenat marketing miksa, zato što se može rapidno menjati prema situaciji na tržištu i očekivanjima okruženja. Pre nego što se počne sa pružanjem usluga ili proizvodnjom, javlja se potreba za određivanjem cena, odnosno usvajanjem cenovnika. Zato se problematici cena mora prići sa odgovarajućom analitičnošću i odgovornošću.

Pošto jedinična cena predstavlja ono što kompanija dobija za proizvod ili uslugu koju promovise, ona je ključni element marketing miksa. Svi drugi elementi predstavljaju troškove - na primer, troškovi dizajniranja proizvoda (proizvod), oglašavanja i zaposleni u prodaji (promocija), i transporta i distribucije (distribucija). Marketari, stoga, treba vrlo jasno da postavljaju ciljeve i metode formiranja cena, i faktore koji utiču na održavanje cena; oni takođe moraju da uzmu u obzir neophodnost davanja popusta i olakšica u nekim transakcijama. Ne samo to, cene se koriguju na niže i na više, kad, zašto i do kog nivoa?

- **Promocija (Promotion)** – Promocija je poslednji elemenat marketing miksa. Ona je u funkciji informisanja, ubeđivanja i uticanja na potrošačeve odluke o kupovini. Promocija je veoma važna kako za profitne, tako i neprofitne organizacije.

Neke promocije strategije pokušavaju da kreiraju primarnu potražnju ili da kreiraju želju potrošača za nekom kategorijom proizvoda. Američki proizvođači svinjskog mesa su pokušali da izbrišu negativan imidž svinjskog mesa, koje je ono imalo u javnosti, stimulišući potražnju za kategorijom proizvoda putem svoje oglašivačke promocije kampanje.

Odluke treba donositi uzimajući u obzir promotivni miks: oglašavanje, lična prodaja, unapređenje prodaje, odnosi sa javnošću, direktni marketing i internet marketing. Ovim sredstvima ciljni auditorium se upoznaje sa proizvodom ili uslugom, i koristima (ekonomskim i psiholškim) koji oni donose kupcima. Svaki element promotivnog miksa ima svoje prednosti i mane. Oblik promocije koji postaje sve zastupljeniji je korišćenje Interneta kao promotivnog sredstva.

- Distribucija (Place) – Glavni cilj marketinga je da zadovolji ljudske potrebe putem isporučivanja raznovrsnih proizvoda od proizvođača do potrošača. Ključni elemenat ove definicije marketing misije je isporuka. U mnogim slučajevima, marketing ništa ne postiže, ako proizvod nije dostavljen do onih koji ga trebaju. Naravno distribucija je neizbežna u bilo kojoj diskusiji o marketingu. Distribucija pozitivno utiče na oko jednu četvrtinu cene potrošača proizvoda koje kupujemo. Mnogi bi se složili da ona bitno utiče na smanjenje troškova.

Aspekti distribucije tiču se onih odluka koje se odnose na distribucione kanale koji će biti korišćeni i njihov menadžment, lokaciju prodajnih objekata, načine transporta i nivo zaliha koji treba održavati. Cilj je da se omogući da proizvodi i usluge budu dostupni u odgovarajućoj meri, u pravo vreme i na pravom mestu. Distribicioni kanali sastoje se od organizacija kao što su maloprodavci ili veleprodavci preko kojih roba pronalazi svoj put do kupaca. Proizvođači bi trebali pravilno da uspostave odnose sa ovim organizacijama jer one možda predstavljaju jedini ekonomičan pristup tržištu.

U skorije vreme, marketing autori su proširili 4p i kod organizacija u uslužnim delatnostima na 7p sledećim elementima:

- Ljudi (People) – zaposleni, regrutacija, trening, motivacija, timski rad, potrošači, satisfakcija, lojalnost. Zbog istovremene proizvodnje i upotrebe usluga, osoblje firme ima ključni uticaj na percepcije kupaca o kvalitetu usluga. Kvalitet usluga je neraskidivo povezan sa kvalitetom davanja usluga (zaposleni treba da osećaju da njihova kompanija postupa dobro sa njima, obuka i kontrola zaposlenih, stepen osposobljenosti ili ovlašćenja, održavanje motivisane radne snage.)
- Proces pružanja usluga (Process) – standardizacija, integrisanost, uključenost gostiju.

Usluge imaju četiri karakteristike:

1. Neopipljivost – usluge se ne mogu videti, probati osetiti, čuti ili omirisati pre nego što se kupe. Kako bi smanjili neizvesnost kupci traže dokaze kvaliteta odnosno trude se da materijalizuju nematerijalno.

2. Nedeljivost-usluge se ujedno i proizvode i koriste istovremeno, za razliku od fizičke robe koja se prvo proizvodi, onda skladišti, distribuira i koristi kasnije.

3. Varijabilnost- usluge zavise od onih koji ih pružaju, kao i od toga gde i kako se pružaju

4. Prolaznost-usluge ne mogu da se skladište. Prolaznost nije problem ukoliko je tražnja stalna, međutim ukoliko je tražnja promenljiva uslužne firme imaju problem.⁷³

- Fizička sredina u okviru koje se fizičke usluge pružaju (Physical evidence) - dizajn objekta, oprema, signalizacija, uniforma zaposlenih. Fizička sredina predstavlja okruženje u kome se pruža usluga i bilo kakve opipljive proizvode koji olakšavaju

⁷³ Kotler P., Keler K.L., *Marketing menadžment*, Beograd, Data status, 2006.

performanse i komunikacije usluga. Kupci traže pokazatelje kvaliteta usluge ispitujući opipljive dokaze.

Promotivni miks čine sredstva masovnog i direktnog komuniciranja. U sredstva masovnog komuniciranja ubrajaju se reklame, sponzorstvo, propaganda, publicitet, internet, unapredjenje prodaje itd. Sredstva direktnog komuniciranja su direktni proizvod, lična prodaja, internet itd. Koja će sredstva direktnog komuniciranja da čine promotivni miks zavisi od prirode i karaktera proizvoda/usluga, potrebe kupca za informacijama.

Glavna svrha integrisane marketinške komunikacije je stvaranje jedinstvene komunikativne strategije. Osnovni cilj je kombinovanje svih poruka i medija koje koristi organizacija kako bi uticala na percepciju vrednosti marke potrošača.

5. UPRAVLJANJE ELEMENTIMA MARKETING MIKSA U CILJU OSTVARIVANJA KONKURENTSKE PREDNOSTI

Poslovne firme investiraju značajnu sumu novca u marketing službe, odgovarajuća istraživanje tržišta, periodična oglašavanje u medijima i u promocije prodaje. Samo neke od njih su sposobne da osiguraju održivu konkurentsku prednost. Takve firme imaju čvršće veze između marketinških aktivnosti sa strateškim ciljevima i uspješnije integrisanu marketinšku funkciju sa ostalim poslovnim funkcijama.

Ljudi svakodnevno učestvuju u različitim marketinškim aktivnostima. Dobro se prepoznaje i shvata komercijalna televizija, jasno se uočavaju imena marki proizvoda i zaštitne znakove firmi, koji su značajni u marketingu proizvoda. Neki aspekti marketinga su manje dostupni ljudima, kao što je to slučaj sa aktivnostima firmi koje se bave proizvodnjom industrijskih dobara. Takve firme kupuju proizvode i usluge da bi proizvodile druge proizvode i usluge.

Sistematski način shvatanja marketinga polazi od toga da on opisuje procese sa kojima firme nastoje da zadovolje potrebe mušterija na tržištu tako da one postanu zadovoljne, a firme ostanu u biznisu. Uspješne tržišno orijentisane firme su one koje kontinuirano prate promene u svom okruženju i koje najpodesnije reaguju na te promene. Firme u poslovnom okruženju su slične živim organizmima u prirodnom okruženju - opstaju i razvijaju se samo one koje se najbolje prilagođavaju svom okruženju.⁷⁴

Marketingški orijentisana preduzeća pridaju značajniju važnost kreiranju dobrih odnosa sa mušterijama putem stalnog unapređivanja njihove dugoročne satisfakcije. Ona stalno rade na pridobijanju novih mušterija kreiranjem određenih dodatnih vrednosti, koje ne moraju uvek biti u materijalnom obliku, kao što su: ljubaznost i predusretljivost prodavaca, lepota i ugodnost prodajnog prostora, prilagođenost radnog vremena, mogućnost zamene robe i sl. Osnovni zadatak njihovog marketinga svodi se, dakle, na utvrđivanje, razvoj i komercijalizaciju dobrih dugoročnih odnosa sa mušterijama⁷⁵, tako da obe strane ostvaruju svoje interese - firme određeni profit ili druge ciljeve, a mušterije zadovoljavanje svojih potreba. Potrebno je projektovati i stalno unapređivati saradnju na principu "partnerstva za profit"⁷⁶, saradnju u kojoj će svaki partner moći jasno sagledati perspektivu ostvarivanja odgovarajućeg profita i mogućnost budućeg napredovanja.

Za primenu modernog koncepta marketinga moraju biti ispunjena tri osnovna uslova:

- aktivnosti firme moraju biti fokusirane na unapređenje satisfakcije mušterija, a ne pogodnosti za ponuđača;
- ostvarivanje satisfakcije mušterija mora biti zasnovano na integrisanim naporima svih funkcija preduzeća;
- firma mora biti fokusirana na dugoročnu uspešnost, na povećanje broja zadovoljnih i lojalnih mušterija putem razvoja i unapređenja odnosa sa njima.⁷⁷

Pod marketing miks konceptom podrazumijeva se kombinacija instrumenata kojima se koristi preduzeće da bi se postigao očekivani nivo prodaje na ciljnom tržištu. Ideja o konceptu pripisuje se Kulitonu koji je u svojoj studiji o troškovima marketinga napisao da

⁷⁴ Milenović S. Božidar., *Principi marketinga*, Univerzitet „Braća Karić“ Fakultet za trgovinu i bankarstvo „Janičije i Danica Karić“ Beograd. 2007., str. 4.

⁷⁵ C. Gronroos, *Defining Marketing: A Market Oriented Approach*, European Journal of Marketing, London, 1989. 23 (1) str. 52 - 60.

⁷⁶ J. D. Lewis, *Partnerships for Profit: Structuring and Managing Strategic Alliances*, New York: Free Press, 1990.

⁷⁷ B. S. Milenović, *Principi marketinga*, Univerzitet „Braća Karić“, Fakultet za trgovinu i bankarstvo, Beograd, 2007., str. 7.

su menadžeri preduzeća “mikseri elemenata” koji kombinuju postojeće ili traže nove elemente da bi se došlo do rentabilne ponude preduzeća na tržištu. Borden je ovu ideju razradio u koncept marketing miksa. Mnoge savremene definicije marketinga proširuju klasifikaciju instrumenata marketing miksa, ali i dalje najčešću podelu sačinjavaju sledeći elementi: Proizvod; Cena; Distribucija; Promocija. Ova četiri elementa marketing miksa imaju podjednaku važnost, uključujući i njihove međusobne kombinacije. Samo niska cena, dobar proizvod ili odlična reklama neće dati tako dobre efekte kako bi bilo u slučaju njihovog kombinovanja. Kombinacijom ovih elemenata ostvaruju se očekivani efekti ako postoji usklađenost sa zahtevima potrošača.

Osnovni cilj marketing miksa je da preduzeće putem njih utiče na zadovoljenje potreba potrošača, tako da se svi instrumenti integrišu i usmeravaju ka potrošaču.

5.1. *Proizvod kao element prodaje*

Proizvod kao instrument marketing miksa je značajan jer preduzeće preko njega usklađuje svoje mogućnosti sa potrebama i zahtevima potrošača. Proizvod firme je ključni element marketing mix-a jer on obezbeđuje zadovoljavanje bitnih funkcionalnih zahteva mušterija. Preduzeće bi trebalo da ima proizvod ili uslugu koji zadovoljava potrebe kupaca na određeni način, efikasnije nego usluge proizvodi drugih preduzeća.

Proizvod se definiše kao sve ono što se može ponuditi tržištu da izazove pažnju, kupovinu, korišćenje ili potrošnju. Proizvod je veoma dinamičan instrument marketing miksa. Tokom dvadesetog veka diferencijacija proizvoda i usluga postala je značajnija. Ona je zahtevala povratne informacije od mušterija o karakteristikama proizvoda i usluga koje oni žele. Ova filozofija vodi prilagođavanju strategije marketing mix-a kao ključne strategije marketinga.

Od posebnog značaja za marketing je slika koju kupac ima o proizvodu, s' obzirom da proizvod mora zadovoljiti određene potrebe da bi bio prihvaćen na tržištu. Iz tog razloga je važno da svako preduzeće proizvodi ono što maksimalno zadovoljava potrebe kupaca.

Uloga proizvoda kao instrumenta marketing miksa je značajna jer preko njega preduzeće usklađuje svoje mogućnosti sa potrebama i zahtevima kupaca. Preduzeće treba da ima proizvode ili usluge koje adekvatno zadovoljavaju potrebe kupaca, efikasnije nego usluge i proizvodi drugih preduzeća. Proizvod nastaje kao rezultat napora svih zaposlenih u preduzeću da se odgovori zahtevima i potrebama tržišta.

5.2. *Cena kao element prodaje*

Cena je novčani izraz vrednosti robe i bitan element strategije pozicioniranja. Cena je instrument (sredstvo), a ne cilj marketing aktivnosti. Cena je strategijska promenljiva kojom se utiče kako na ostvarivanje obima prodaje i dobiti u kratkom roku, tako i na rast i razvoj preduzeća u dugom roku. Cilj marketinga nije najviša moguća cena za proizvode i usluge već cena koja će u kombinaciji sa ostalim instrumentima marketing miksa da doprinese ostvarenju kratkoročnih i dugoročnih ciljeva poslovanja.⁷⁸

Marketing uključuje razmenu određenih proizvoda i usluga koje imaju vrednost. Vrednost je kvantitativna mera snage jednog proizvoda ili usluge koja privlači i druge proizvode ili usluge za razmenu. Razmena robe za robu ili usluge za uslugu nazvana je trampom. Mnogo je lakše izraziti vrednost proizvoda i usluga pomoću novčane varijable

⁷⁸ Dr Momčilo Milisavljević, Marketing, "Savremena administracija", Beograd, 1996, str. 299

umesto količinom drugog proizvoda ili usluge. Cena je izraz vrednosti zato što je to količina novca koja je data u razmeni za proizvod ili uslugu.

Ozbiljnija promena u drugim instrumentima marketing miksa (proizvodu, distribuciji ili promociji), sa sobom povlači preispitivanje uloge cene u kombinaciji instrumenata za određeni tržišni segment. Uobičajno je da promene u proizvodu znače promene u ceni. Iz ovog razloga i cena ima uticaj na obim prodaje angažovanih kanala prodaje proizvoda. Potrebno je ostvariti pozitivnu sinergiju između proizvoda, distribucije i promocije sa cenom.

Cena je značajan element konkurentske prednosti, a karakteristično je za posebne nediferencirane proizvode, kao što su osnovni materijal, sirova nafta, cement, brašno, šećer i slični proizvodi. Za druge kategorije nediferenciranih proizvoda cene mogu imati manji značaj zbog toga što konkurenti mogu veoma lako parirati prednosti snižavanja cena.

Tradicionalna ekonomska teorija nije razvijena kao instrument upravljanja, već kao određeno objašnjenje tržišnog ponašanja, zbog toga se menadžeri marketinga moraju okrenuti drugim metodama i strategijama utvrđivanja cena, kao što su: 1) troškovno orijentisana, 2) konkurentski orijentisana i 3) marketinški orijentisana strategija cena.⁷⁹ Preduzeće cenu ne sme posmatrati samo iz ugla svoje ekonomije, nego i sa strane kupca. Kupac odlučuje da li će platiti cenu ili ne, i pritom ga uopšte ne interesuju preduzetnički aspekti cene. Cena ne može da bude samo ogledalo obima i strukture troškova preduzeća, ona pre treba da reflektuje potrošački kontekst vrednosti, odnosno koristi.⁸⁰

Metodom određivanja fiksne cene utvrđuje se gornja granica troškova, koja se ne sme prekoračiti. U slučaju prekoračenja gornje granice troškova, izvođač sam snosi rizik tog povećanja. Na ovaj način investitor se osigurava od neopravdanih zahteva izvođača za dodatnim povećanjem cena zbog povećanja troškova.⁸¹

5.3. *Distribucija kao element prodaje*

Jedna od osnovnih funkcija marketinga je distribucija proizvoda i usluga. Osnovna svrha marketinga je zadovoljenje ljudske potrebe dostavljanjem proizvoda različitim tipovima mušterija u odgovarajućim količinama, na najpogodnijim lokacijama, po dostupnim cenama i u vreme kada mušterije žele da ih kupe. Svi marketinški naponi su uzaludni ako proizvodi ne dođu u ruke onima kojima su potrebni. Zbog toga je distribucija neizostavna u raspravama o marketinškim definicijama i funkcijama.

Distribucija, odnosno kanali prodaje javljaju se kao konkretan oblik povezivanja aktivnosti proizvođača i aktivnosti nosilaca potreba i njihove potrošnje. Miks distribucije je skup aktivnosti i procesa koji prate tok proizvoda / usluga od proizvođača do potrošača. Ipak, termin distribucija odnosi se samo na deo celokupnog sistema povezivanja aktivnosti proizvođača s aktivnostima potrošača / kupaca koji postoji u određenom vremenu i na određenom prostoru.

“Miks distribucije je skup aktivnosti i procesa koji se bave tokom proizvoda i usluga od proizvođača do potrošača.”⁸²

Vodeći autori iz marketinga imaju slične definicije. Marketinški kanali po njima jesu:

⁷⁹ Milenović S. Božidar., *Principi marketinga*, Univerzitet „Braća Karić“ Fakultet za trgovinu i bankarstvo „Janičije i Danica Karić“ Beograd. 2007., str. 202.

⁸⁰ Rade Kancir, *Marketing*, Beograd, 2008, str. 154 – 155

⁸¹ V. Filipović, M. Kostić – Stanković, *Marketing menadžment*, Beograd, 2007, str. 220 - 222

⁸² dr Vinka Filipović, "Marketing i tržište", Beograd, 1996, str. 229

1. Skupovi međuzavisnih organizacija uključenih u proces stvaranja proizvoda ili usluge dostupnim za korištenje ili potrošnju (Kotler)

2. Skupine pojedinaca i organizacija koji usmeravaju tok proizvoda od potrošača do proizvođača (Dibb)

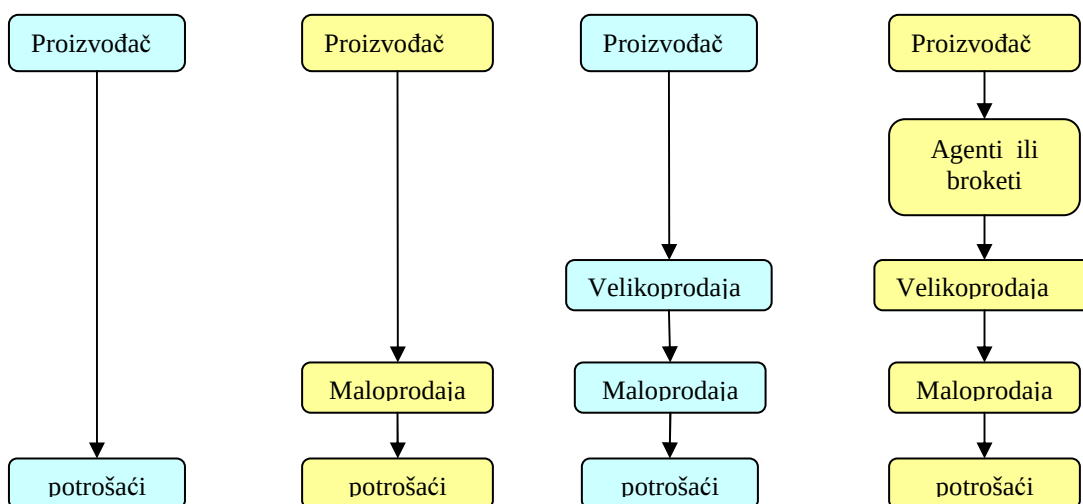
3. Skupovi međuzavisnih organizacija uključenih u proces stvaranja proizvoda ili usluge dostupnim za potrošnju ili korištenje (Stern, El-Ansary, Coughlan)

Funkcije marketinških kanala su:

- Držanje asortimana (zaliha),
- Udovoljavanje potražnji (odnosno prodaja),
- Fizička distribucija,
- Postprodajno opsluživanje i
- Finansijsko zatvaranje ciklusa.

U praksi postoji čitav niz marketing kanala za potrošna dobra:⁸³

1. proizvođač – potrošači
2. proizvođač – maloprodaja – potrošači
3. proizvođač – velkoprodaja – maloprodaja – potrošači
4. proizvođač – agenti ili brokери – velkoprodaja – maloprodaja – potrošači



Slika 5.1. Niz marketing kanala

1. Kanal distribucije proizvođač - potrošač smatra se najjednostavnijim kanalom ali ne i najefikasnijim. Prodaja robe se obavlja bez posrednika i proizvođač može da kontroliše sve faze prodajne operacije. Nedostatak ovog kanala je što roba nije izložena i što se ne može kupiti na mestu gde se donosi odluka o kupovini.

2. Kanal distribucije proizvođač - maloprodaja - potrošači često koriste velika preduzeća kao što su na primer proizvođači automobila. Kod ovog kanala distribucije potrošač je bolje uslužen nego kada proizvođač prodaje direktno potrošaču.

⁸³ Milenović S. Božidar., *Principi marketinga*, Univerzitet „Braća Karić“ Fakultet za trgovinu i bankarstvo „Janičije i Danica Karić“ Beograd. 2007., str. 313.

3. Kanal distribucije proizvođač - velkoprodaja - maloprodaja - potrošač predstavlja najčešći kanal distribucije za mnoga domaća trajna potrošna dobra i potrošna dobra uopšte. Upotrebna vrednost ovog kanala sve više opada s obzirom da proizvođači sve češće prodaju robu direktno potrošaču. Ovaj kanal je pogodan za proizvođače koji prodaju većem broju potrošača.

4. Kanal distribucije proizvođač – agenti ili brokeri – velkoprodaja – maloprodaja – potrošači ide preko tri posrednika. Pogodan je za proizvode sa masovnom distribucijom kao što su gorivo i hrana na primer.

Izbor marketing kanala jedan je od ključnih odluka rukovodilaca koja ima direktnog uticaja na efikasnost poslovanja preduzeća. Izabрати kanal distribucije predstavlja značajan element marketing miksa jer je izbor kanala vrlo složen i kompleksan zadatak.

Odluke o izboru kanala prodaje variraju u vremenu, u zavisnosti od karaktera tržišta, u zavisnosti od karaktera proizvoda, karakteristika distributera, karakteristika konkurencije, karakteristika proizvođača.

Osnovne karakteristike proizvođača koje utiču na izbor kanala jesu: veličina, finansijska sposobnost, miks proizvoda, opšta marketing politika...

5.4. *Promocija kao element prodaje*

Za promociju se može reći da je ključna marketing aktivnost. Osnovni elementi promocijskog miksa koji marketarima stoje na raspolaganju mogu se podeliti na tehnike masovnih i direktnih komunikacija. Kod tehnika masovnih komunikacija marketing aktivnosti su namenjene tržištu u celini. Međutim, u poslednjih nekoliko godina sve više se koristi promocija kojom se targetiraju pojedinci, što se naziva direktnom komunikacijom.⁸⁴

Promocija je način komuniciranja preduzeća sa kupcima. Odnosi s javnošću i ekonomska propaganda u suštini su aktivnosti komuniciranja preduzeća koja čine homogeni celinu. Sve te aktivnosti imaju zajedničku karakteristiku a to je da su sve one oblici masovnog komuniciranja i da često koriste iste metode komuniciranja. Međutim, sve ove aktivnosti se i međusobno razlikuju.⁸⁵

Marketinški orijentisane firme troše ogroman novac na prodajnu promociju. U trci za osvajanje tržišta Centralne i Istočne Evrope firme iz Zapadne Evrope se u velikoj meri oslanjaju na korišćenje metoda prodajne promocije. Ciljevi prodajne promocije u ovim regionima razlikuju se od ciljeva u Zapadnoj Evropi reflektujući razlike u trgovini na malo i iskustvo potrošača.⁸⁶

⁸⁴ Jobber D. Fahy J., Osnovi marketinga, Data status, Beograd, 2006., str.33.

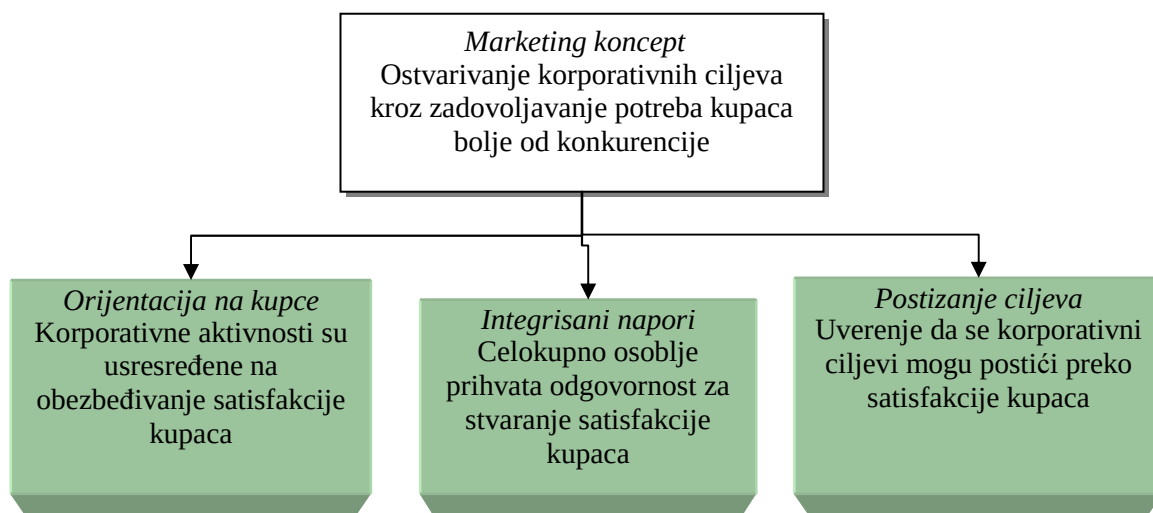
⁸⁵ Dragutin Vračar, Privredna propaganda, Beograd, 1981, str. 286

⁸⁶ Guide 25: International Sales Promotion, Marketing, 3. June 1993. str. 27 - 30.

5.5. Marketing miks usluga

Marketing je oraganizaciona funkcija i set procesa kreiranja, komuniciranja i isporuke vrednosti potrošačima i upravljanja odnosom sa kupcima, na način koji donosi korist organizaciji.⁸⁷ Kotler definiše marketing i na sledeći način: „Marketing je analiziranje, organizovanje, planiranje i kontrolisanje potencijalnih izvora kupaca, politike i aktivnosti preduzeća, sa stanovišta želje da se zadovolje potrebe i zahtjevi izabranih grupa kupaca i na toj osnovi ostvari dobit”.⁸⁸

Poslovalje preduzeća se ne može zamisliti bez odgovarajućih proizvodnih resursa, a ljudi predstavljaju jedan od tih resursa koji se nazivaju ljudski resurs. Pod ljudskim resursima se podrazumeva ukupan duhovni i fizički potencijal zaposlenog, kako skriveni tako i korišćeni potencijal. Osnovu tretiranja ljudi kao resursa čini težnja da se ovaj potencijal izjednači u tretmanu sa ostalim poslovnim resursima preduzeća, kako u pogledu troškova, tako i u pogledu njegove funkcionalne veze sa procesom rada.



Slika 5.2. Ključne komponente marketing koncepta⁸⁹

Moderan marketing koncept podrazumeva ostvarivanje korporativnih ciljeva kroz zadovoljavanje potreba kupaca bolje od konkurencije.⁹⁰ Prema ovoj filozofiji, korporativni ciljevi se na najbolji način ostvaruju kroz identifikovanje i zadovoljavanje izrečenih i neizrečenih potreba i želja potrošača.⁹¹ Potrošač je u centru pažnje i obezbeđivanje njegove satisfakcije je prioritetan cilj. Da bi se uspešno primenjivao marketing koncept, mora da postoji svest o zadovoljenju potreba sadašnjih i budućih potrošača na svim nivoima preduzeća i sve marketing aktivnosti treba da budu usmerene ka tome. Menadžment mora da veruje u ostvarivanje korporativnih ciljeva i profita preko zadovoljnih kupaca. Satisfakcija kupaca počiva na integrisanim naporima marketing sektora, sektora za proizvodnju, finansije, istraživanje i razvoj, nabavku, kao i drugih sektora.

⁸⁷ Kotler P., Keller K.L., Marketing menadžment, Beograd, Data status, 2006, str.6.

⁸⁸ Unković S., Zečević B., *Ekonomika turizma*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2009, str.127.

⁸⁹ Jobber D., Fahy J., *Osnovi marketinga*, Data status, Beograd, 2006., str.4.

⁹⁰ Jobber D., Fahy J., *Osnovi marketinga*, Data status, Beograd, 2006., str.3

⁹¹ <http://www.businessdictionary.com/definition/marketing-concept.html> preuzeto dana 01.05.2013.godine

6. POJAM KONKURENTSKE PREDNOSTI

Konkurentska prednost se postiže ostvarivanjem profita od strane kompanije u trenutku prevazilaženja proseka u odgovarajućoj grani industrije. Cilj većine poslovnih strategija je ostvarivanje održive konkurentne prednosti.

Profesor Michael Porter sa Univerziteta u Harvardu identifikuje dva osnovna tipa konkurentne prednosti:⁹²

(1) Prednost cene – predstavlja sposobnost kompanija da pruži iste prednosti kupcima kao i njena konkurencija, ali po nižoj ceni.

(2) Prednost razlikovanja – predstavlja sposobnost kompanija da ponudi prednosti kupcima, koje prevazilaze prednosti konkurentnih proizvoda.

6.1. Opšti aspekti konkurentske prednosti

Konkurentska prednost i bogatstvo zemlje se kreiraju na mikroekonomskom nivou. Stabilno makroekonomsko okruženje, kvalitetne javne institucije, stabilan politički i pravni sistem jesu neophodni, ali nisu dovoljni za postizanje dugoročnog ekonomskog napretka i progresu. Profesor Michael Porter kaže: *“Uz redovne aktivnosti kreiranja vrednosti, kompanija operiše u sistemu vrednosti vertikalnih aktivnosti, uključujući snabdevače u gornjem toku, kao i distribucione kanale u njihovom donjem toku. Da bi se postigla konkurentna prednost, kompanija mora izvoditi jednu ili više aktivnosti kreiranja vrednosti na način koji kreira više ukupne vrednosti od njenih konkurenata. Superiorna vrednost kreira se ili kroz niže troškove ili kroz superiorne prednosti za kupca (razlikovanje).”*⁹³

Konkurentska prednost predstavlja glavnu dopunu Konkurentskoj strategiji. Dok je Konkurentska strategija usmerena na industriju, Konkurentska prednost je usmerena ka kompaniji. Konkurentska prednost uvodi koncept lanca vrednosti, opšti okvir za strateško razmišljanje o aktivnostima koje predstavljaju deo svakog poslovanja, za ocenjivanje njihovog relativnog troška kao i uloge u diferencijaciji. Razlika koja se stvara između vrednosti koju je kupac spreman platiti za odgovarajući proizvod ili uslugu i troškova aktivnosti koje su potrebne za stvaranje tog proizvoda, određuje profite. Lanac vrednosti pruža rigorozan način za razumevanje porekla vrednosti stvorene za kupca koja će odrediti cenu uz dodatnu dobit, te razloga zbog kojih neki proizvod ili usluga supstituira drugi. Strategija je unutrašnja konfiguracija aktivnosti koja razlikuje kompaniju od njenih konkurenata.

Proučavanje kompanija na osnovu njenih aktivnosti takođe omogućava razmišljanje o strategiji kroz razne poslove. Konkurentska prednost istražuje koja je uloga komplementarnih proizvoda ili usluga u konkurisanju i u konkurentskoj prednosti u nekim industrijama. Sa sigurnošću se može reći da je jedan od osnovnih faktora povećanja konkurentnosti kompanija stalno uvećanje njihovog intelektualnog kapitala i inovaciona sposobnost. Uvećanje intelektualnog kapitala daje kompaniji mogućnost da dođe do novih ideja, a povećana inovaciona sposobnost omogućuje da se te nove profitabilne ideje sprovedu u delo. Aktivnosti predstavljaju osnovno sredstvo za istraživanje konkurentskih prednosti ili nedostataka diverzifikacije. Sposobnost stvaranja dodane vrednosti kroz konkurisanje u više područja poslovanja može se shvatiti i kao podela aktivnosti ili prenos stečenih veština na razne aktivnosti. To omogućava da apstraktni pojam sinergije postane konkretan i

⁹² <http://www.poslovnaznanja.com/objavljeni-autorski-tekstovi/e-magazin/32-sta-je-konkurentska-prednost-kreiranje-vrednosti.htm> preuzeto 24.10.2014. god.

⁹³ <http://www.poslovnaznanja.com/objavljeni-autorski-tekstovi/e-magazin/32-sta-je-konkurentska-prednost-kreiranje-vrednosti.htm> preuzeto 24.10.2014. god

precizan. *Konkurentska prednost* istražuje ova pitanja, kao i izazove organizacije takve saradnje u raznolikim poslovima.⁹⁴ Ta se nalaze u centru pažnje jer se pojavljuje novi talas spajanja kompanije s konkurentskom vrednosti. Sagledavanje kompanije kroz njene aktivnosti pruža moćan okvir za ispitivanje njene međunarodne strategije i sposobnosti konkurisanja na različitim lokacijama. U međunarodnom konkurenciji kompanija može pružati svoje aktivnosti na različite i mnogobrojne lokacije, istovremeno pri tome postići potencijalnu konkurentsku prednost kroz koordinaciju aktivnosti na više lokacija u globalnu mrežu.

Predstavljeni pojmovi kao što su konkurentska prednost i održiva konkurentska prednost postali su uobičajeni. Koncept aktivnosti nije bio značajan samo u postupanju s konkurencijom i strategijom, već i u istraživanju funkcionalnijih pitanja kao što su upravljanje uslugama ili uloga informatičke tehnologije u konkurenciji. Određivanje cene na osnovu aktivnosti postaje novi standard u menadžmentu računovodstva. Konkurentska prednost je izvor određenog zadovoljstva naučnika⁹⁵.

Objašnjavanja konkurentske prednosti kroz snage i nedostatke, ključne činioce uspeha, ili različite sposobnosti, s pravom prepoznaju da je kompanija višedimenzionalno, ali ne nude način na koji bi se sistemski i precizno istražili izvori konkurentskih prednosti, a još manje kako bi se povezali s profitabilnošću. Konkurentska prednost polazi od pretpostavke da konkurentska prednost može proizaći iz mnogo različitih izvora, pokazuje kako prednost može biti povezana s određenim aktivnostima, ali i način na koji su te aktivnosti povezane međusobno, te s aktivnostima dobavljača i s aktivnostima klijenata. Najснаžnije konkurentske pozicije često se razvijaju na osnovu mnogobrojnih aktivnosti. Prednost koja počiva na samo nekoliko aktivnosti lakše se prepoznaje, a često se i lakše oponaša. Konačno, aktivnosti i lanac vrednosti pružaju uvid u kompaniju kao međusobno zavisani sistem u kojem pojedinačni delovi moraju biti interno dosledni.

Konkurentska prednost je omogućila da strategija postane konkretnija i lakše primenljiva. Aktivnosti, zbog toga što predstavljaju ono što kompanija ustvari radi, vidljive su, opipljive, i njima se može upravljati. Strategija nije više samo vizija, već određena konfiguracija aktivnosti koje kompanija usvoji i upoređuje sa svojim konkurentima. Strategija najnižih troškova uključuje jedan skup izbora aktivnosti, diferencijacija drugi.

Konkurentska prednost (***Competitive Advantage***) je *funkcija ili efikasnijeg pružanja slične vrijednosti kupcima od konkurenata (niska cijena) ili obavljanje aktivnosti uz sličan trošak ali na jedinstvene načine koji stvaraju veću vrijednost za kupca od konkurenata, pa, stoga, mogu da odrede najvišu cijenu (diferencijacija)*.⁹⁶

Kompanije biraju ciljna tržišta na kojima postoji mogućnost za sticanje konkurentske prednosti. Važno je i u kojoj meri kompanija može uticati na strukturu grane u kojoj posluje, s ciljem postizanja konkurentske prednosti. Kompanije se permanentno bore za pronalaženje izvora konkurentske prednosti, koja kompaniji donosi bolje finansijske i druge performanse. Cilj je biti bolji od drugih, a to se može postići inovativnim i kreativnim delovanjem menadžmenta i zaposlenih.

Sve konkurentski orijentisane kompanije žele ostvariti superioran odnos prema konkurenciji. Ta superiornost proističe iz većeg broja posebnih aktivnosti koje kompanija preduzima prilikom dizajniranja, proizvodnje, marketinga, isporuke i pružanja podrške

⁹⁴ M. E. Porter, „From Competitive Advantage to Corporate Strategy“, *Harvard Business Review*, maj-juni 1987.

⁹⁵ M. E. Porter, „Konkurentska prednost“, Grafički zavod Hrvatske, Zagreb, str. 49-71.

⁹⁶ Hindl, T.: *Menadžment – pojmovnik*, Adizes, Novi Sad, 2006, str. 97.

svojim proizvodima.⁹⁷ Superiornost se ogledala u stvaranju i isporuci većih vrednosti za potrošače, a na osnovu superiornih izvora i znanja zaposlenih u kompaniji. Za stvaranje superiorne pozicije na tržištu potrebno je da menadžment ima sposobnost da efikasno i efektivno koristi superiorne izvore konkurentnosti i superiornu stručnost zaposlenih. Kompanije sa dugom konkurentskom prednošću ostvaruju i veliku dobit u poslovanju.

6.2. Čemu služi konkurentska prednost

Konkurentska prednost je osnov poslovnih rezultata firme na konkurentskim tržištima.⁹⁸ Mnoge firme u trci za rastom i diversifikacijom, gube iz vida konkurentsku prednost. Značaj konkurentske prednosti teško da bi mogao da bude veći nego što je to danas. Firme su u celom svetu suočene sa sporijim rastom, kao i sa domaćim i globalnim konkurentima koji se više ne ponašaju kao da je „kolač“ dovoljno veliki za sve.

U globalnom okruženju, koje karakteriše intenzitet promena, jačanje konkurencije i tržišnih neizvesnosti, uspešne su samo one organizacije koje unutar sebe i prema okolini razvijaju sposobnost da brzo uče i koriste raspoložive informacije. Danas sve više firmi usvaja karakteristike *globalnih organizacija*, shvatajući da je to jedini put ka osiguravanju konkurentnosti i opstanka u savremenom globalnom poslovnom ambijentu. Globalne organizacije su organizacije koje su sposobne da se takmiče sa bilo kim, bilo gde i bilo kada. U većini slučajeva, one sprovode delatnost na globalnom nivou, njihovi proizvodi se prodaju na svim ključnim tržištima u svetu, čime stvaraju svetski razgranate aktivnosti integrisane kroz nacionalna tržišta. Diverzifikacija ekonomskih aktivnosti omogućava globalnim organizacijama lakši pristup međunarodnim tržištima, ekonomiju velikog obima, pristup jeftinim sirovinama, „preskakanje carinskih barijera” i, samim tim, sticanje konkurentske prednosti.⁹⁹

Konkurentska prednost u suštini nastaje iz vrednosti koje je firma sposobna da stvori za svoje kupce. Ona se javlja u obliku nižih cena od konkurentskih za podjednake koristi, ili kroz pružanje jedinstvenih koristi koje više nego neutrališu premijsku cenu. Ovaj instrument se naziva lancem vrednosti, da bi se razdvojile posebne, ali međusobne povezane aktivnosti kupaca, dobavljača i firme, koje stvaraju vrednost.

Konkurentska prednost nije nov pojam. Konkurentska prednost je namenjena ljudima koji su odgovorni za strategiju firme i moraju da odlučuju o tome kako ostvariti konkurentsku prednost, kao i onima koji pokušavaju da bolje shvate firme i njihove poslovne rezultate. Potencijalni izvori konkurentske prednosti se nalaze svuda u firmi. Svako odeljenje, pogon, filijala, ili neka druga organizaciona jedinica imaju ulogu koja se mora definisati i razumeti. Svi zaposleni, ma koliko da su udaljeni od procesa formulisanja strategije, moraju da shvate svoju ulogu u ostvarivanju i održavanju konkurentske prednosti firme. Naučnici koji konkurenciju istražuju odvojeno od strategije, takođe treba da budu u mogućnosti da svoja istraživanja povežu s određenim opštim pojmom konkurentske prednosti.

⁹⁷ Porter, M.: *Konkurentska prednost*, Asee, Novi Sad, 2007, str. 51.

⁹⁸ <http://www.mikroknjiga.rs/store/prikaz.php?ref=978-86-7668-029-9>

⁹⁹ Đurić D., Simić, J., *Osnovni faktori konkurentskih prednosti globalnih organizacija*, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad, 2011, str. 63.

Prisustvo odgovarajućih konkurenata može da donese niz strateških koristi koje se dele na četiri opšte kategorije: ¹⁰⁰

1. Povećanje konkurentne prednosti – postiže se na nekoliko načina:

- **Apsorbovanje kolebanja tražnje:** prisustvo konkurenata u uslovima kolebanja tražnje zbog konjunktirnih, sezonskih ili drugih uzroka, kompanijama omogućava potpunije korišćenje kapaciteta.
- **Povećanje sposobnosti za diferencijaciju:** povećavaju sposobnost kompaniji da se diferencira, uz pretpostavku da se kupac razume u proizvod i da primećuje razliku. Prisustvo konkurenata povećava diferencijaciju i u situaciji kada je firma suviše nadmoćna u odnosu na većinu rivala.
- **Zadovoljavanje potreba neatraktivnih segmenata:** to su oni koji su za firmu skupi, gde kupci imaju veliku pregovaračku moć i osetljivost na cene, gde pozicija firme nije održiva ili gde učesnici ugrožavaju njenu poziciju u drugim, atraktivnijim segmentima.
- **Obezbeđenje troškovnog kišobrana:** obično se smatra da lideri u nekoj oblasti sledbenicima obezbeđuju troškovni kišobran. Dopuštanje skupom konkurentu da određuje cenu može da bude opasno zato što više cene podstiču ulazak na tržište i drugih firmi. Da bi ova strategija bila uspešna, neophodne su izvesne ulazne barijere.
- **Poboljšanje pregovaračke pozicije u odnosu na sindikate i regulatorna tela:** na lidera se obično vrše pritisci da čini ustupke, prisustvo konkurenata može da olakša ove aktivnosti kada se oni tiču delatnosti.
- **Manji antitrustovski rizik:** ove opasnosti navode lidere na obazrivost u poslovanju, što ne ide u prilog njihovoj konkurentskoj prednosti. Ovu situaciju popravljaju prisustvo održivog konkurenta.
- **Povećanje motivacije:** postojanje održivog konkurenta može biti psihološki podsticajno za jednu organizaciju jer on motiviše na smanjenje troškova, poboljšanje proizvoda i držanje koraka sa tehnološkim promenama.

2. Poboljšanje postojeće strukture privrednog segmenta - Prisustvo konkurenata na različite načine može da doprinese i celokupnoj strukturi jedne privredne grane:

- **Povećanje tražnje u privrednoj grani ili segmentu:** reklamiranje, novi asortimani proizvoda i sl. mogu generisati tražnju
- **Obezbeđenje drugog ili trećeg izvora:** postojanje konkurenta olakšava uvođenje novih dobavljača inputa čime se smanjuju pritisci na firmu.
- **Jačanje poželjnih elemenata strukture privredne grane:** dobar konkurent velikim ulaganjem u reklamu, čestim uvođenjem novih proizvoda i održavanjem stabilnih cena može smanjiti osetljivost kupca na cenu i ublažiti rivalitet cena u svojoj privrednoj grani ili segmentu.

3. Pomoć u razvoju tržišta - Konkurenti pomažu u razvoju tržišta u delatnostima u nastajanju ili u delatnostima čija tehnologija proizvoda ili proizvodnog procesa evoluirala. Mehanizmi ovog delovanja su:

- **Podela troškova razvoja tržišta:** konkurenti mogu da smanje/podele troškove razvoja tržišta za nove proizvode ili tehnologije, troškove navođenja kupaca da probaju

¹⁰⁰ Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage, Konkurentna prednost: ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata* ; [prevod Mira i Vera Gligorijević]- Novi Sad: Adidžes, 2007.

proizvod, borbe protiv supstituta, usklađivanje sa zakonskim propisima, podsticanje razvoja infrastrukture itd.

- **Smanjenje rizika kupaca** : na novim tržištima konkurenti mogu obezbediti alternativni izvor za kupce, kupci nisu spremni da kupe novi proizvod ako ga proizvodi samo jedna ili dve firme.
 - **Pomoć u standardizaciji ili legitimizaciji tehnologije**: uz konkurenta koji koristi istu tehnologiju
 - **Promovisanje imidža delatnosti**: dobri konkurenti mogu povećati imidž cele delatnosti.
4. Odvrćanje od ulaska na tržište - Konkurenti igraju ključnu ulogu u odvrćanju drugih kompanija od ulaska na tržište ili u jačanju održive konkurentske prednosti kompanije. Doprinos odbrambenoj strategiji se izvode na razne načine:
- **Povećanje verovatnoće i intenziteta odmazde**: dobar konkurent deluju kao prva linija odbrane od novih učesnika, boreći se sniženjem cena, koje je za lidera skupo jer joj smanjuje profit, s druge strane, slabi konkurent neće odvratiti druge firme od ulaska na tržište.
 - **Ukazivanje na teškoće uspešnog ulaska na tržište**: u odustvu tako dobrog konkurenta, firma koja želi da uđe na neko tržište može da potceni visinu ulaznih barijera i konkurentsku snagu lidera.
 - **Blokiranje logičnih puteva za ulazak na tržište**: konkurenti mogu da popune i niše koje su same po sebi suviše male za lidere ili mu iz nekog razloga ne odgovaraju.
 - **Zagušenje distributivnih kanala**: prisustvo konkurenata može novim firmama da nametne mnogo veće troškove pristupa distributivnim kanalima ako ovi već imaju kompletan asortiman brendova.

6.3. Postizanje konkurentske prednosti

Strategija preduzeća predstavlja racionalno reagovanje organizacije iz njene sredine na događaje iz njene sredine u kojoj ona obavlja svoju osnovnu – poslovnu i širu društvenu misiju.¹⁰¹ Strategija preduzeća predstavlja pravac ili način kretanja preduzeća u budućnost radi dostizanja postavljenih ciljeva razvoja preduzeća, i njome preduzeće definiše odgovor kako se može stići do željenih razvojnih ciljeva.¹⁰² Konkurentska prednost omogućuje da strategija postane konkretnija i lakše provediva. Aktivnosti, zbog toga što predstavljaju ono što preduzeće ustvari rade, vidljive su, opipljive, i njima se može upravljati. Strategija je vizija i određena konfiguracija aktivnosti koje preduzeće usvoji u upoređuje sa svojim konkurentima. Strategija najnižih troškova uključuje jedan skup izbora aktivnosti, diferencijacija drugi.

Aktivnosti predstavljaju vezu između strategije i implementacije. Strategija postaje određena grupa aktivnosti sa zadatkom ostvarivanja određene kombinacije vrednosti odabranoj grupi klijenata. Konfiguracija svake aktivnosti ustanovljava način na koji se aktivnost provodi, uključujući potrebne vrste ljudskih i fizičkih elemenata, kao i pripadajućeg organizacijskog uređenja. Sposobnosti tada više nisu apstraktne i odvojene od troškova i vrednosti za kupca, već postaju dio određenih aktivnosti.

¹⁰¹ Mašić, B. *Strategijski menadžment – proces i koncepti*, Univerzitet „Sinergija“, Bijeljina, 2007.

¹⁰² Marković, N. *Konkurentska prednost*, dostupno na www.bbs.edu.yu, 26.02.2008.

Evropska Unija je usvojila novu evropsku Strategiju za pametan, održiv i inkluzivan rast - Pametna Evropa 2020, koja podstiče otvaranje novih radnih mesta i ekonomski rast. Strategija definiše 3 prioriteta i inicijative za ostvarivanje ciljeva: povećanje zaposlenosti, jačanje istraživanja i inovacija, edukacija, smanjenje emisije gasova i jačanje energetske efikasnosti i smanjenje siromaštva.¹⁰³ Prioritet „Pametan rast“ podrazumeva jačanje znanja i inovacija, odnosno poboljšanje kvaliteta edukacije, istraživanja, transfera tehnologija uz puno korišćenje informaciono-komunikacionih tehnologija i poboljšanje uslova za pristup finansijama za istraživanje i razvoj.

Inovacije i njihov uticaj na privredu su jedna od glavnih oblasti čiji je razvoj predviđen ovom Strategijom, koja ističe porast inovacija kroz primenu rezultata istraživanja, kao najvažniji faktor ekonomskog rasta i konkurentnosti.

Vodeća inicijativa Strategije – Unija inovacija, proširuje koncept inovativnosti i uključuje sve aktere i regije u ciklus inovacija, sa ciljem jačanja evropske baze znanja, osiguranja da dobre ideje dođu na tržište, eliminisanja socijalnih i geografskih razlika u širenju inovacija i udruživanja sredstava za ostvarenje napretka:

- jačanje uloge EU instrumenata za podršku inovacijama (strukturni fondovi, fondovi za ruralni razvoj, okvirni programi za istraživanje i razvoj), jačanje veza sa Evropskom investicionom bankom i oblikovanje administrativnih procedura za lakši pristup finansijama,

- unapređenje partnerstava i jačanje veza između obrazovanja, biznisa, istraživanja i razvoja i jačanje preduzetništva kroz podršku u okviru mladih inovativnih preduzeća,

- jačanje uslova za inovacije od strane preduzeća.

Kompanije koriste strategiju nastupa prema konkurenciji. Pošto je prethodno prikupila dovoljno informacija o konkurenciji, izvršila potrebne analize i provere, kompanija se mora opredeljuje za primenu odgovarajuće strategije. Kompanija u svakom trenutku vodi računa o strategijskoj situaciji na tržištu i strategijskoj poziciji same kompanije. U literaturi se sugerise primena pet kriterija prilikom odlučivanja o strategiji nastupa prema konkurenciji:¹⁰⁴

1. **Diferentna prednost**, kao osnova za konkurentnu prednost - osobine proizvoda ili usluge koju kupci posebno vrednuju, a to nemaju konkurentski proizvodi,
2. **Održivost**, odabrana strategija mora biti otporna na reakcije konkurencije u periodu sticanja prednosti na ciljnom tržištu,
3. **Pravovremenost** primene strategije na ciljnom tržištu,
4. **Izvodljivost** strategije - strategija je usklađena sa tržišnim mogućnostima i potencijalom kompanije,
5. **Sprovodljivost** - potrebno je imati kritičnu masu uslova za primenu strategije. Najznačajniji uslov je potrebna odgovarajuća finansijska podrška za primenu strategije.

Kompanija koja želi biti lider na određenom ciljnom tržištu treba prva da uđe na to tržište sa svojim proizvodima i uslugama. Nije pravilo da kompanija koja prva uđe na neko

¹⁰³ Regionalna privredna komora Pančevo, centar za tekuća privredna kretanja i strategijski razvoj: <http://www.rpkpancevo.com/akti/Tema%2056.pdf>

¹⁰⁴ Ferrel, C.O., i drugi : Marketing Strategy, South-Western Publishing Company, Cincinnati, 1994, str. 113.

tržište postaje tržišni lider. Neki teoretičari smatraju (neka praktična iskustva potvrđuju) da su za savremenu privredu karakteristične tri stvari.¹⁰⁵

Prva je da treba biti prvi i u mislima ciljnog tržišta, treba biti dobro usmeren a ne samo prvi na tržištu.

Druga važna stvar je da kompanija izabere pravo vreme za ulazak na ciljno tržište. Faktor vreme ulaska je važna determinanta budućeg uspeha na konkretnom tržištu.

I **treće** je da kompanija ima izvore, da dobro poznaje potrebe i želje kupaca i da ima koncentraciju ponude.

Ukoliko kompanija ne želi da se direktno suoči sa konkurencijom ima mogućnost da sama kreira novo tržište.¹⁰⁶ Umesto konkurentske borbe nudi se mogućnost inovativnog kreiranja uslova poslovanja na novom tržištu. Potrebne su promene u filozofiji poslovanja, u razmišljanju o načinu rešavanja određenih problema.

Primena efikasne strategije podrazumeva da kompanija mora stalno proučavati svoju konkurenciju, pri tome nezapostavljati svoje sadašnje i potencijalne buduće kupce. Moraju se prepoznati i uočiti strategije, ciljevi, snage, slabosti i uobičajene reakcije svojih konkurenata, način prikupljanja informacija o konkurentima, koje konkurente napadati a koje izbegavati, te kako se boriti sa konkurencijom koja je orjentisana na kupce. Pred menadžere se postavlja i zadatak analize vrednosti za kupce kako bi otkrili snage i slabosti svoje kompanije u odnosu na konkurenciju. Cilj ove analize je odrediti pogodnosti koje kupci žele, kao i to kako kupci doživljavaju vrednosti koje im isporučuje konkurencija.

Kako je osnovna determinanta profitabilnosti jedne kompanije atraktivnost privrednog sistema kome pripada, to se strategije konkurentne prednosti moraju razvijati iz ključnog poznavanja pravila konkurencije, koja određuju atraktivnost nekog privrednog sistema. Krajnji cilj strategije konkurentnosti jeste primena ili promena tih pravila u korist kompanije.

Konkurentska prednost proizilazi iz posebnih vrednosti koje su kompanije spremne i sposobne stvoriti za svoje kupce, koje označavamo kao lanac vrednosti. Konkurentska prednost je preovlađujuće značajna za ljude koji su odgovorni za strategiju kompanije, koji moraju svuda oko sebe pronalaziti izvore konkurentske prednosti.

6.4. *Uticaj konkurentske prednosti na pozicioniranje kompanije*

Kada kompanija ostvaruje profit koji prevazilazi prosek u svojoj grani industrije, kaže se da ona poseduje konkurentnu prednost u odnosu na svoje suparnike. Cilj većine poslovnih strategija je da preduzeće ostvari održivu konkurentnu prednost. Michael Porter identifikuje dva osnovna tipa konkurentne prednosti:¹⁰⁷

- prednost cene i
- prednost razlikovanja u odnosu na konkurente.

Cenovnu konkurentsku prednost preduzeće ostvaruje kada je sposobno da pruži iste prednosti kupcima kao i njena konkurencija, ali po nižoj ceni. Ako je sposobna da ponudi prednosti kupcima koje prevazilaze prednosti konkurentnih proizvoda (funkcionalnost,

¹⁰⁵ Lambert, D. and Slater, S. F.: Perspective First, Fast and on Time : The Part to Succes or is it ?, Journal of Product Innovation Management 16, 1999, str. 427.

¹⁰⁶ Kim, W.C. and Manborgne, R.: Creating New Marketing Space, Harvard Business Review, I – II/1999, str. 84.

¹⁰⁷ Majk E. Poter, *On competition*, Harvard Business Review , Boston 1998.

pouzdanost, održavanje u garantnom roku i nakon isporuke, bolji dizajn), onda je to prednost razlikovanja. Prednosti cene i razlikovanja u odnosu na konkurente donose prednosti pozicioniranja kompanije i definišu kompaniju kao predvodnika, ili u jednom, ili drugom segmentu.

Sa aspekta, kompaniju koja na najbolji način iskorišćava svoje resurse ostvarujući konkurentnu prednost koja rezultira superiornim kreiranjem vrednosti. To znači da kompanija mora imati resurse i sposobnosti koje su superiorne u odnosu na njenu konkurenciju, a takođe doprinose sposobnosti razlikovanja. Centralno mesto i najvažniju ulogu imaju procesi u preduzeću. Razumevanje menadžmenta za mogućnosti postizanja pomoću procesa, organizovanje i upravljanje procesima je od ključnog značaja za konkurentnost preduzeća na tržištu.

Pristupi teoretičara sagledavanju uloge i uticaja procesa na konkurentnost preduzeća je različita, ali se u osnovi svi slažu da je jedan od najvažniji faktora za postizanje i očuvanje konkurentnosti preduzeća. Rentshog vodeću konkurentsku prednost velikih kompanija vidi i u shvatanju i razumevanju da se ona ne može ostvariti jednom posebnom funkcijom u preduzeću, nego da svi u preduzeću moraju, da na nastojanje za udovoljenje potreba potrošača, gledaju kao na svoj najvažniji zadatak.¹⁰⁸ Model baznog procesa treba da ojača strategiju organizacije time što se strateška pitanja stavljaju u fokus. Dakle promena strategije u velikoj meri je zavisna od procesa u organizaciji, a oni od ukupnog stanja okruženja preduzeća.

Uticaj strategije na održiv rast i razvoj kompanije, na njen stepen konkurentnosti, posebno u nestabilnim i kriznim uslovima privređivanja, značajan je utoliko više što su strategije podložne preispitivanju i prilagođavanju zavisno od vrste, stepena i intenziteta promena. Stalno praćenje i preispitivanje stanja u kontekstu, analiziranje uticaja, preispitivanje namere kako bi izvršen izbor strategije bio potvrđen ili izabrana druga adekvatna strategija koja uključuje rešavanje problema usled nastalih nestabilnosti i promena, uslov su uspešnosti projektovane segmentacije i izgradnja realističnog stava preduzeća o svojoj budućnosti. Neke od preporuka za očuvanje i postizanje konkurentnosti mogu ići u pravcu:

- Usredsređivanje na one segmente u kojima je moguće ostvariti vodeću poziciju uz što prihvatljiviji trošak,
- Inovirati postojeći program proizvoda ili kreirati novi proizvod za segment u kome je preduzeće ostvarilo planirani nivo konkurentnosti i postalo ozbiljan takmičar u odnosu na konkurente,
- Preispitivanje i analiziranje procesa u organizaciji i edukacija zaposlenih kako bi se postigao nivo razumavanja za procese koji doprinosi održanju i povećanju konkurentnosti,
- Eliminisanje kanala nabavke resursa koji ne upućuju na sigurnog, pouzdanog i sertifikovanog dobavljača,

Suština strategije je da omogućiti preduzeću da ostvari postavljene ciljeve. Zato strategijske aktivnosti treba usmeravati na tržišne segmente gde je organizacija stekla odgovarajući nivo poverenja korisnika, identifikovati i izgraditi nove kako bi se zadržao obim aktivnosti i očuvalo poverenje identifikovanih i neidentifikovanih korisnika i planirani nivo konkurentnosti.

¹⁰⁸ Rentshog, O.: Temelji preduzeća sutrašnjice, Promotej, N.Sad, 2000.

Takođe, suština strategije je i suočavanje sa konkurencijom. U borbi za udeo tržišta konkurencija se ne manifestuje samo u vidu drugih igrača. Ona je ukorenjena u osnovnim ekonomskim principima, a postoje i konkurentske sile mimo postojećih konkurenata u određenoj privredi. Kupci, dobavljači, potencijalni konkurenti i supstituti proizvoda su faktori koji u savremenom poslovanju mogu manje ili više da budu istaknuti ili aktivni u zavisnosti od privrede.

Stanje konkurencije u datoj privredi zavisi od pet osnovnih sila, koje se mogu generalizovati na sledeći način:¹⁰⁹

- Pretnja ulaska novih konkurenata,
- Moć dobavljača u određivanju cena,
- Sposobnost cenkanja potrošača,
- Pretnja supstituta proizvoda ili usluga,
- Rivalstvo među postojećim firmama u privredi.

Kada su kolektivno slabije sile, to je veća prilika za superiornom efikasnošću. Koja god da je njihova kolektivna sila, strateški cilj date kompanije je da pronađe položaj u privredi gde će kompanija najbolje moći da se odbrani od ovih sila, ili gde može da utiče na njih u svoju korist. Kolektivna snaga sila može da bude očigledna svim antagonistima, ali da bi se suočila sa njima, treba da analizira sve izvore.

6.5. Procena konkurentske prednosti

Konkurentna prednost se može proceniti na više načina, a metode se mogu klasifikovati u *metode tržišne procene* i *metode procene proizvodnog procesa*.¹¹⁰

Tabela 6.1. Metodi ocenjivanja konkurentske prednosti

Tržišna procena	Procena proizvodnog procesa
Tržišno učešće	Revizija marketinških veština
Učešće u prisećanju	Poređenje relativnih troškova
Učešće u reklamiranju	Poređenje uspešnih i neuspešnih konkurenata
Učešće u ulaganju u istraživanje i razvoj	Identifikovanje pojava visokog leveridža

Izvor: Aaker D. A., V. Kumar, G. S. Day. 2008. *Marketinško istraživanje*. Beograd: Ekonomski fakultet., str. 682.

Metod tržišne procene (en. *Market-based assessment*) zasniva se na direktnom poređenju kompanije sa nekoliko ciljnih konkurenata. Metod procene proizvodnih procesa (en. *Process-based assessment*) bazira se na poređenju tehnika i metoda koje konkurenti koriste da bi ostvarili karakterističnu prednost.

Tržišna procena - Tržišno učešće se izračunava kao procenat od ukupne prodaje u okviru posmatrane delatnosti u određenom periodu. Većina kompanija prati učešće konkurenata na tržištu, jer ono otkriva ko su glavni igrači na tržištu, a promene ukazuju na rast ili pad konkurentnosti. Ograničenje ove procene jeste problem pravilnog definisanja obima tržišta, koje treba da prati realne procene resursa i ciljeva rasta kompanije.

¹⁰⁹ Tošović-Stevanović, A. (2009) *Konkurentske prednosti i inovacije*, Zadužbina Andrejević, Beograd, str.27

¹¹⁰ Aaker D. A., V. Kumar, G. S. Day. 2008. *Marketinško istraživanje*. Beograd: Ekonomski fakultet, str. 682-684.

Učešće u prisećanju predstavlja procenat kupaca koji navedu određeni brend kada se od njih zatraži da izgovore naziv prvog kojeg se sete prilikom kupovine određene vrste proizvoda. Pokazatelj označava poznatost brenda, potrošačevu spremnost na kupovinu i ukazuje na prednosti određenog brenda u odnosu na ostale na tržištu.

Učešće u reklamiranju je procenat medijskog prostora ili vremena koje jedan brend ima u ukupnom medijskom prisustvu posmatrane delatnosti. Tržišna procena na osnovu ove metode uključuje obračun novčanog iznosa uloženog u reklamu.

Učešće u ulaganje u istraživanje i razvoj pokazuje odnos između rashoda kompanije za istraživanje i razvoj, i ukupnih troškova u određenoj delatnosti (najčešće se iskazuje procentualno). To je pokazatelj dugoročnog razvoja novih proizvoda, poboljšanja kvaliteta, smanjenja troškova i kretanja tržišnog učešća. Dobre rezultate pokazao je primenom na tržištima visoke tehnologije. Podaci za merenje učešća u ulaganje u istraživanje i razvoj mogu se dobiti iz anketa ili sekundarnih podataka.

Procena proizvodnog procesa

Revizija marketinških veština je metod za ocenu veština i znanja u kompaniji. Podrazumeva sistematsko, nezavisno i periodično ispitivanje marketinškog okruženja, ciljeva, strategija i aktivnosti određene poslovne jedinice. Revizija bi trebalo da se zasniva na orijentaciji prema potrošaču odnosno na njegovoj satisfakciji.

Poređenje relativnih troškova kompanije sa troškovima konkurencije jeste drugi metod procene proizvodnog procesa. Kompanija stiče troškovnu prednost kada su njeni kumulativni troškovi niži od konkurentskih.

Poređenje uspešnih i neuspešnih konkurenata, odnosno analiza razlike pojedinih konkurenata može da ukaže na ključne faktore uspeha. Potrebno je selektovati konkurente za poređenje i definisati kriterijume za utvrđivanje razlike između dobitnika i gubitnika - uspešnih i neuspešnih konkurenata.

Identifikovanje pojava visokog leveridža ukazuje na uzročno-posledične veze u poslovanju. Prepoznaju se varijable koje je moguće kontrolisati u proizvodnom procesu i meri uticaj na troškove proizvodnje i prodaje po jedinici proizvoda. Na ovaj način moguće je predvideti i kretanje konkurencije na tržištu.

7. ULOGA I ZNAČAJ BRENDU U USPEŠNOM VOĐENJU MARKETING MIKSA I PROMOTIVNOG MIKSA

Savremeno tržište je gotovo nemoguće zamisliti bez brendova. Brend, kao naziv, znak, simbol, logo ili njihova kombinacija, kojim se identifikuju proizvodi i usluge firme i diferenciraju u odnosu na konkurenciju je prisutan od davnina.¹¹¹ Iako je većina brendova nastala na i za potrebe tržišta finalne potrošnje, neki od najvećih svetskih brendova su izgrađeni na poslovnom tržištu. Takođe, većina istraživanja u oblasti izgradnje brenda je fokusirana na tržište finalne potrošnje. U skladu sa intenzivnim promenama na tržištu, sve veća pažnja se posvećuje primeni ovog koncepta i na poslovnom tržištu.

Brend predstavlja moderno obeležje proizvoda i savremeni proizvod se ne može zamisliti bez brenda. Zato on poprima epitet veoma važnog instrumenta marketinga svakog preduzetnika

Brend proizvođača - Brend proizvoda je ime, broj, znak, žig, dizajn ili kombinacija istih kojom proizvođač „žigoše” svoj proizvod i time se deklarise kao njegov stvaralac u cilju diferenciranja svog proizvoda u odnosu na iste ili slične drugih proizvođača, a radi sticanja konkurentne prednosti i efekata po osnovu označavanja proizvoda brendom. Proizvođački brend je preteča trgovinskog brenda.

Proizvođač mora znati koju sliku potrošač ima o njegovom proizvodu. Brend je jedan od varijabli koje doprinose stvaranju slike proizvoda u svesti potrošača. Slika o proizvodu je mnogo važnija od fizičkih karakteristika proizvoda.

Označavanje Brenda - Prva odluka koju proizvođač treba da donese u oblasti označavanja brenda jeste da li da se uvede ili ne brend za određene proizvode. Označavanje brenda jeste važna odluka u strategiji proizvoda. Danas proizvođači moraju da vode računa o konkurentskim brendovima trgovine i da sagledaju mogućnost uspešnog označavanja brenda.

Kvalitet - Kada se proizvođač odluči da uvede brend, mora da donese odluku o kvalitetu koji će nositi taj proizvod. Osnovno načelo proizvoda označenih brendom je da su to kvalitetni proizvodi. Proizvođač ne sme izgubiti iz vida tu komponentu prilikom označavanja proizvoda brendom, jer može time izgubiti ugled i svih drugih proizvoda iz svog programa.

➤ *Cena* - U ovoj oblasti proizvođač se može slobodnije ponašati jer su proizvodi sa brendom diferencirani od drugih proizvoda i lakše im je odrediti cenu. Obično su cene proizvoda koji su označeni brendom proizvoda više u odnosu na cene isti/sličnih proizvoda ne označenih brendom. Ide se logikom da više cene nose viši kvalitet.

➤ *Izbor Brenda* - Izbor brenda za proizvode je od velike važnosti za njegov kasniji uspeh. Ceo posao podrazumeva sprovođenje istraživačke aktivnosti na tržištu i unutar preduzeća, čiji rezultati moraju biti testirani kod potrošača.

➤ *Dimenzije Brenda* - Dimenzije brenda su: širina i dubina.

Širina brenda – broj proizvodnih grupa koje ovaj brend pokriva. Ona može da obuhvati veliki broj robnih grupa ili ceo proizvodni program ili pak samo jednu robnu grupu.

¹¹¹ Keller, K. L. (2003). *Building, Measuring and Managing Brand Equity*, Pearson Education, New Jersey. str. 3

Dubina brenda – broj proizvoda brenda u okviru jedne robne grupe. Područje delovanja brenda može biti duboko kada obuhvata sve proizvode u robnoj grupi ili plitko ako pokriva jedan/nekolicinu proizvoda.

Brend predstavlja savremenu dimenziju strategije preduzeća (bilo trgovinskog bilo proizvođačkog). Kao element asortimana trgovinsko preduzeće postaje moderno oružje marketinga. U upravljanju asortimanom ključnu ulogu igra vrednost i ugled marke kako sopstvene tako i marke proizvođača. U savremenim tržišnim uslovima sve više se izbor roba svodi u krajnjem na izbor brenda. On dobija na značaju i kao sredstvo diferencijacije u odnosu na konkurenciju, tj sredstvo sprovođenja strategije tržišnog pozicioniranja.

Tržišno pozicioniranje je marketinška strategija kojom se pokušava odrediti karakteristika ponude po kojoj se trgovinsko preduzeće može na najbolji način pozicionirati u odnosu na svoje konkurente.

Uspeh trgovinskog preduzeća definisan je pristupom tržišnom pozicioniranju. Brend deluje na ukupnu poziciju trgovinskog preduzeća i definiše njegov odnos prema konkurenciji. Sam brend na tržištu proizvoda stvara određenu poziciju koju je neophodno analizirati i uskladiti je sa pozicioniranjem trgovinskog preduzeća kao celine. Izabrana strategija lansiranja brendova treba se razvijati u skladu sa karakteristikama trgovinskih preduzeća i njegove konkurencije. Percipirani kvalitet brenda predstavlja osnovni faktor njegove osvajajuće moći, a osvajajuća moć, pak čini osnovni faktor koji određuje tržišni udeo. Time povećani kvalitet proizvoda sa određenim brendom stvara primarni put ka njenom učešću na tržištu.

7.1. *Brend kao element nematerijalne active*

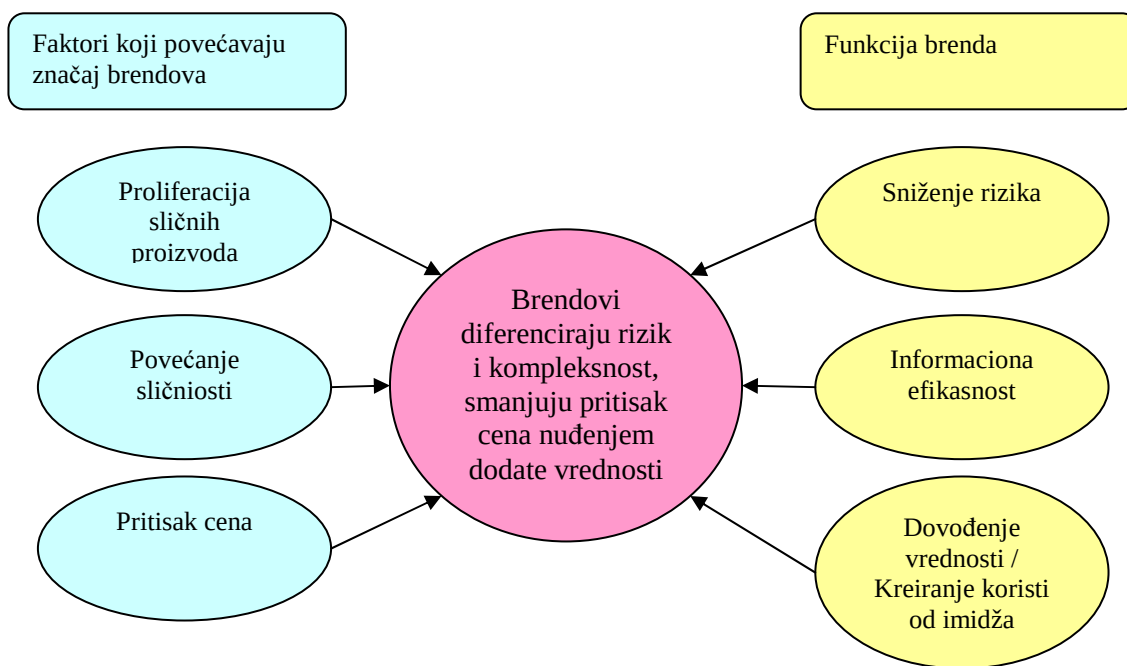
Gradenje brenda proizvoda na poslovnom tržištu je obeleženo specifičnostima proizvodnih dobara i specifičnostima samog poslovnog tržišta, a posebno onim koje su vezane za karakteristike traženje i karakteristike poslovnih kupaca¹¹². Većina kupovina uključuje visoku angažovanost i racionalnost kupaca. Vrlo je važno kako poslovni kupci donose odluke - kako prave specifikacije i prolaze kroz proces odlučivanja o kupovini i šta ih motiviše. Brendovi se ne stvaraju slučajno ili sami od sebe. Oni moraju da se izgrađuju i modifikuju tokom vremena. Potrebno je naglasiti da je najvažniji element koncepta brenda kojim kompanija gradi kredibilitet na tržištu upravo kvalitet proizvoda i usluga. Tek ponovljena kupovina ukazuje da je poslovni kupac zainteresovan za proizvode i usluge kompanije. Posle prvobitno ostvarenog poverenja koje poslovni kupac stiče na osnovu kvaliteta proizvoda, stiču se uslovi ostvarivanja interakcije sa potrošačima i tada kompanija uključuje druge elemente marketinga.

Osnovne faze procesa izgradnje brenda na poslovnom tržištu su:¹¹³

1. Razvoj značajne svesnosti postojanja brenda ili identiteta brenda.
2. Pozicioniranje brenda na osnovu performansi i/ili imidža brenda i izazivanja određenih asocijacija vezanih za brend (kreiranje tački različitosti).
3. Izazivanje određenih reakcija na brend kod poslovnih kupaca putem marketing programa.
4. Izgradnja bliskih i povezanih odnosa sa klijentima koje karakteriše lojalnost.

¹¹² Gligorijević, M. (2009). *Poslovni marketing*, Ekonomski fakultet – CID, Beograd., glava 1.

¹¹³ Keller, K. L. (2001), „Building Customer-Based Brand Equity“, *Marketing Management*, No.10, str. 15-19



Slika 7.1. Značaj brenda i funkcije brenda na poslovnom tržištu¹¹⁴

Proces izgradnje brenda počinje sa identifikovanjem osnovnih vrednosti brenda. One su najvažniji elementi brenda koji pokreću stavove i ponašanje poslovnih kupaca. Danas brend definišemo kao skup funkcionalnih i emocionalnih vrednosti koje omogućavaju jedinstveno obećanje o iskustvu koje taj brend treba da isporuči.

Vrednost brenda se može graditi raznim alatima, počevši od instrumenata marketing miksa pa do kulturne i društvene uloge koju brend ima i koje često nisu pod kontrolom same kompanije. Putem brendiranja kompanija razvija osećaj pripadanja kompaniji kod potrošača i korisnika usluga, percipiranje kompanije kao poželjnog poslodavca, kao društveno odgovorne kompanije, i na kraju, prijateljski doživljaj kompanije.

7.1.1. Nematerijalna aktiva

Intangibilnost karakteriše čitav set različitih atributa. Samo značenje intangibilnosti ukazuje da je nešto neopipljivo, nedodirljivo, neodredivo, neshvatljivo ili nemerljivo. Različiti autori koriste različite pojmove za nematerijalnu ili intangibilnu aktivu.¹¹⁵ Pri tome često nedovoljno jasno definišu ovaj pojam i na različite načine opisuju pojedine komponente nematerijalne aktive. Neki od češće navođenih pojmova koji se koriste za nematerijalnu aktivu su: nematerijalna imovina (engl. *intangible assets*), intelektualni kapital (engl. *intellectual capital*), nematerijalni resursi (engl. *intangible resources*), nematerijalni kapital (engl. *intangible capital*), nematerijalne vrednosti (engl. *Intangible values*), intelektualna svojina (engl. *intellectual pro perty*).

Kaplan i Norton¹¹⁶ opisuju nematerijalnu aktivu kao znanje koje postoji u organizaciji da bi se stvarala diferentna prednost ili kao sposobnost zaposlenih u preduzeću da zadovolje potrebe kupaca.

¹¹⁴ Kotler, P., Pfoertsch, W. (2006), *B2B Brand Management*, Springer, Berlin, str.45

¹¹⁵ Kaufmann, L. and Schneider, Y. (2004): Intangibeles – a synthesis of current research, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5, No. 3, str. 366-388

¹¹⁶ Kaplan, R. and Norton, D. (2004): *Strategy Maps – Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, str. 202-203

Jedan broj autora¹¹⁷ intelektualni kapital (nematerijalnu aktivu) definišu kao razliku između tržišne i knjigovodstvene vrednosti preduzeća, tj. kao meru vrednosti nematerijalne aktive. Korišćenje, međutim ove razlike u definisanju i merenju intelektualnog kapitala ima određene nedostatke. Prvo, kod preduzeća koja nemaju status otvorenih akcionarskih društava i kod društava sa ograničenom odgovornošću nije moguće utvrditi na ovaj način nematerijalnu aktivu. Drugo, u pitanju je agregatna mera procenjene vrednosti svih nematerijalnih resursa preduzeća bez mogućnosti sagledavanja pojedinačnih komponenti i njenog uticaja na vrednost. Treće, iznos razlike u jednačini (Intelektualni kapital (Nematerijalna aktiva) = Tržišna vrednost - Knjigovodstvena vrednost) može biti rezultat uticaja mnogih faktora izvan onoga što je sama priroda nematerijalne aktive. Na primer, potcenjene pozicije materijalne aktive se reflektuju na knjigovodstvenu vrednost i cenu akcija, tj. tržišnu kapitalizaciju preduzeća, a samim tim i na vrednost materijalne aktive.

Klasifikovanje nematerijalne aktive: Različita pojmovna određenja i definicije nematerijalne aktive se odražavaju na njenu kategorizaciju. U svom sada već pionirskom pokušaju istraživanja strategijske uloge nematerijalnih resursa, Hall kategorizira nematerijalne resurse polazeći od toga da li su zavisni ili nezavisni od ljudskih resursa.¹¹⁸ Nematerijalni resurs koji je neodvojiv od ljudskih resursa je, naravno, ljudski kapital. Ljudski kapital se bazira na različitim vrstama znanja. U pitanju su različiti oblici generičkog i specifičnog znanja.

7.1.1.1. Međunarodni računovodstveni standard 38 (nematerijalna ulaganja)

Međunarodni računovodstveni standard 38 (paragraf 119) raščlanjuje nematerijalnu aktivu na posebne grupe sa stanovišta njihove prirode i samog karaktera upotrebe. To su: zaštitni znakovi; impresumi i izdavački naslovi; kompjuterski softveri; licence i franšize; autorska prava, patenti i druga prava na industrijsku svojinu, usluge i prava u vezi sa poslovanjem; recepture, formule, modeli, dizajni i prototipovi; i nematerijalna imovina u razvoju.¹¹⁹

Cilj standarda je propisivanje onih računovodstvenih postupaka za nematerijalna ulaganja koja nisu propisana drugim međunarodnim standardima finansijskog izveštavanja.

Značaj standarda proizilazi iz činjenice da nematerijalna ulaganja čine sve veći deo imovine mnogih privrednih subjekata.

Standard primenjuju svi privredni subjekti u svom računovodstvu nematerijalnih ulaganja osim za nematerijalna ulaganja koja su:

1. nematerijalna ulaganja koja su u delokrugu drugih Međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja,

2. ako u okviru definisanja nematerijalnog ulaganja nije propisan zahtev da se radi o dugorocnim sredstvima, osim ako ne spadaju u neki drugi delokruh Standarda smatra se da nema nikakvih prepreka za njihovu primenu i na nematerijalna ulaganja čiji je vek upotrebe kraći od 12 meseci.

¹¹⁷ Choong, K. K. (2008): Intellectual Capital: definitions, categorization and reporting models, Journal of Intellectual Capital, Vol. 9, No. 4, str. 609-638

¹¹⁸ Hall, R. (1993): A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage, Strategic Management Journal, Vol. 14, No. 8, November, str. 607-618

¹¹⁹ Chareonsuk, C. and Chansa-ngavej, C. (2008): Intangible assets management framework for long-term financial performance, Industrial Management & Data Systems, Vol. 108, No. 6, January, 812-828

3. pored primene standarda na nematerijalnih ulaganja iz svog delokruga primenjuje se i na troškove oglašavanja, obuke, početka poslovanja, istrazivanja i dr

4. problemi koji nastaju pri određivanju delokruga standarda proizilaze iz činjenice da se pojedina sredstva mogu podeliti na materijalne i nematerijalne komponente. Ukoliko se sredstvo računovodstveno može podeliti onda se vrši podela na nematerijalno ulaganje i osnovna sredstva, ukoliko se ne može podeliti, njegovo klasifikovanje zavisi od toga koja komponenta je pretežna.

-Nematerijalno ulaganje je novčano sredstvo koje se može identifikovati iako nema obeležje.

Uslovi za priznavanje standarda:

- mogucnost identifikacije (jasno razlikovanje od goodwill-a)
- kontrola nad sredstvom
- buduće ekonomske koristi od sredstva

Da bi se sredstvo svrstalo kao nematerijalno ulaganje treba da: postoje mogucnosti identifikovanja i priliva budućih koristi, nema materijalnu sadržinu, postoji kontrola nad sredstvom, da je izvesno da ce buduće ekonomske koristi koje se mogu pripisati sredstvu, priticati u privredni subjekt, i da se trošak nabavke sredstava moze pouzdano utvrditi.

Načini sticanja nematerijalnih ulaganja:

1.Zasebno sticanje:

Kupovina nematerijalnog ulaganja na tržištu, kod koje se u slučaju istovremene kupovine više nematerijalnih ulaganja mogu bez posebnih ograničenja ponaosob utvrditi troškovi njihove nabavke.

Troškovi nematerijalnih ulaganja se sastoje od njegove nabavne cene, carine i poreza na dodatu vrednost kao i drugi troškovi koji se mogu direktno prepisati sredstvima za nameravanu upotrebu. Kao i troškovi uvođenja novog proizvoda ili usluge, troškovi vođenja posla na novoj lokaciji ili novom grupom kupaca, administrativne i troškova kupovine i drugi.

2.Sticanje nematerijalnih ulaganja u okviru poslovnih kombinacije:

Pri poslovnoj kombinaciji mogu se desiti dva slučaja:

- da privredni subjekt- sticalac prizna postojanje nekog nematerijalnog ulaganja čak i ako to sredstvo nije postojalo u finansijskim izveštajima stečenog privrednog subjekta.

-da se nematerijalno ulaganje koje je bilo priznato u finansijskim izvestajima stečenog privrednog subjekta ne prizna, u kom slučaju se za njegovu vrednost koriguje goodwill.

3.Sticaje nematerijalnih ulaganja pomoću državnog dodeljivanja:

U slučaju da se nematerijalno ulaganje nabavlja uz pomoć državnog dodeljivanja ono se može vrednovati na dva načina: prema nabavnoj vrednosti uz iskazivanje vrednosti državnog dodeljivanja na racunu pasivnog vremenskog razgraničenje ili po nabavnoj vrednosti umanjenoj za iznos dodeljenog državnog dodeljivanja.

4.Sticaje nematerijalnih ulaganja razmenom imovine:

Nematerijalno ulaganje se može nabaviti razmenom za drugo ili više nemonetarnih ulaganja(nekretnine, postrojenja, oprema...) ili se pri razmeni može primiti i određeni iznos gotovine. Standard pruža smernice po kojima se vrednuje nematerijalno ulaganje koje se dobija u zamenu za drugo nemonetarno ulaganje : stečeno sredstvo se vrednuje po svojoj fer vrednosti, ako se stečeno nematerijalno ulaganje ne može vrednovati po fer vrednosti njegova nabavna vrednost će biti jednaka knjigovodstvenoj vrednosti datog sredstva.

5.Interno stečeni- goodwill

Definicije goodwilla jeste da on predstavlja plaćanje koje je izvršio sticalac očekujući buduće ekonomske koristi od sredstva koja se ne mogu pojedinačno identifikovati i odvojeno priznati

To je obračunska kategorija i predstavlja razliku izmedju tržišne vrednosti privrednog subjekta i knjigovodstvenog iznosa njegove neto imovine (kapitala). I on ne ispunjava uslove da bude priznat kao nematerijalno ulaganje.

6.Interno stvorena nematerijalna ulaganja:

Sredstva koja nastanu aktivnostima privrednog subjekta, Standard prati kroz sledeće faze : 1.Faza istraživanja

2.Faza razvoja

Ako privredni subjekt ne može da razlikuje ove faze projekta na kojem radi, a pri kojem se dobijaju određeni rezultati, ti rezultati se ne mogu prikazati kao sredstvo već se svi izdaci u vezi sa projektom priznaju kao rashodi u periodu u kojem su i nastali.

Za vrednovanje nematerijalnih ulaganja nakon početnog priznavanja koriste se:

1.Model troškova nabavke

2.Model revalorizacije

I *Model troškova nabavke*

Prilikom primene *modela troškova nabavke* ono se nakon primene početnog priznanja vrednuje po svakom trošku nabavke, umanjenom za ispravku vrednosti po osnovu obračunate amortizacije(ako se računa) i za akumulirane gubitke zbog obezbeđivanja.

Amortizacija nematerijalnih ulaganja obuhvata:

- vremensko trajanje obračunavanja amortizacije
- procenjivanje i korišćenje ostataka vrednosti
- metode amortizacije
- provera veka upotrebe i metoda amortizacije

-nadoknadivost knjigovodstvene vrednosti – gubitak zbog obezvređenja

II Model revalorizacije

Nematerijalno ulaganje koje se nakon početnog priznavanja vrednuju po *modelu revalorizacije* vrednuju se po svojoj fer vrednosti, umanjenoj za naknadne ispravke vrednosti i naknadno akumulirane gubitke zbog obezvređenja.

Uslov za primenu ovog modela jeste da je nematerijalno ulaganje već priznato u poslovnim knjigama privrednog subjekta.

Obracun amortizacije je isti kao kod modela troškova nabavke.

Nematerijalno ulaganje se isključuje iz bilansa stanja kada se od njegovog eventualnog korišćenja ili otuđenja ne očekuju buduće ekonomske koristi. Ako se nematerijalno ulaganje povlači iz upotrebe bez mogućnosti ponovnog korišćenja ili prodaje priznaju se gubici u visini njegove dotadašnje knjigovodstvene vrednosti.

Za svaku grupu nematerijalnih ulaganja u finansijskim izveštajima obelodanjuje se vek upotrebe ili korišćene stope i metode amortizacije. Privredni subjekt obelodanjuje i prirodu i učinak promena računovodstvenih procena koje imaju značajan učinak na finansijske izveštaje; ako se nematerijalna ulaganja naknadno vrednuju po realizovanim iznosima; u finansijskim izveštajima treba naznačiti i iznos izdatak za istraživanje i razvoj koji su priznati kao rashodi za obračunski period.

Nematerijalna aktiva ne stvara vrednost samostalno i orijentisana je na stvaranje buduće vrednosti. Vrednost koja se stvara je indirektna i potencijalna. Naime, nematerijalna aktiva retko direktno utiče na finansijske rezultate, s tim da su budući efekti ulaganja u nematerijalnu aktivu neizvesni. Samim tim je i vrednovanje nematerijalne aktive otežano jer se vrednost stvara indirektno. Nematerijalnom aktivom je zato mnogo teže upravljati i kontrolisati je. Da bi nematerijalna aktiva bila u funkciji stvaranja vrednosti neophodno je njene različite oblike integrisati i povezati međusobno i u odnosu na materijalnu aktivu. Zato se njena vrednost posebno uvećava putem povezivanja. Kvalitetan humani kapital, različite sposobnosti, talentovanost i znanje zaposlenih, direktno opredeljuju vrednost ostalih oblika vidljive i nevidljive aktive. Za razliku od fiksne aktive čija se vrednost upotrebom smanjuje, vrednost nevidljive aktive se uvećava njenim korišćenjem.

7.1.2. Načini procene vrednosti Brenda

Za pravilno vrednovanje bilo koje aktive potrebno je pravilno odrediti šta se vrednuje. Ovo je posebno važno kada je namera da se vrednuje brend. Reč brend je nešto sa čime se susrećemo svakodnevno i veoma često se brend različito tumači.¹²⁰

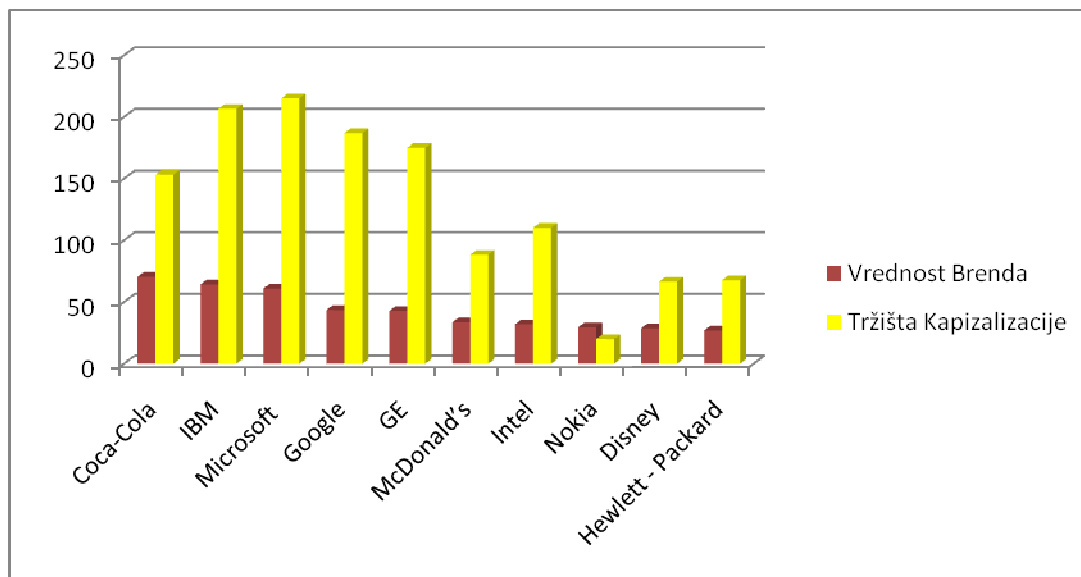
Kada se govori o vrednosti brenda potrebno je posmatrati njegovu finansijsku (monetarnu) ekonomsku vrednost, a ne subjektivnu evaluaciju ili mišljenje klijenta ili potrošača o brendu. Brend stvara vrednost delujući i na prilive i odlive gotovine. Na starni priliva gotovine u preduzeće snažan brend deluje na taj način što omogućava prodaju po većim cenama i smanjuje stopu povraćaja proizvoda preduzeća od strane njegovih potrošača. Na strani odliva gotovine brend može da smanjuje operativne troškove povećanjem lojalnosti dobavljača i distributera, ekonomijom obima i smanjenjem troškova kapitala.

¹²⁰ <http://www.makroekonomija.org/0-drazenko-lukac/procena-vrednosti-brenda/> preuzeto dana 01.05.2013.godine

U sledećoj tabeli i dijagramu su prikazane vrednosti brenda sa Interbrand top liste brendova za 2010. godinu i njihove tržišne kapitalizacije u augustu 2011. godine. Vrednosti u tabeli su iskazane u milionima \$.

Naziv/pokazatelj	Vrednost Brenda	Tržišta Kapitalizacije
Coca-Cola	70,452	153,310
IBM	64,277	206,590
Microsoft	60,895	215,150
Google	43,557	186,960
GE	42,809	175,010
McDonald's	33,578	88,290
Intel	32,015	110,230
Nokia	29,495	19,950
Disney	28,731	66,500
Hewlett - Packard	26,867	67,680

Izvor: www.interbrand.com i www.google.com/finance



Izvor: www.interbrand.com i www.google.com/finance

Nokia u ovo vreme ima veću vrednost od tržišne kapitalizacije za čak 47,8% Dok se u ukupnoj tržišnoj kapitalizaciji Coca – Cole njen brend ima učešće od 46%.

Racio brojevi koji se koriste u relativnom vrednovanju predstavljaju odnos tržišnog i računovodstvenog pokazatelja. Računovodstveni pokazatelj može biti rezultat agresivnog računovodstva. Zbog toga je potrebno pre relativnog vrednovanja ispitati kvalitet finansijskih izveštaja pomoću produbljene finansijske analize i ispitivanjem kvaliteta institucionalizacije sistema finansijskog izveštavanja. Iz prethodno navedenog vidimo da pravilno relativno vrednovanje i nije tako lako za upotrebu.

Ako brend ima vrednost onda bi ta vrednost trebalo da se odražava u većim tržišnim racio brojevima (P/E, P/B, P/S. itd). Vrednost brenda tehnikama relativnog vrednovanja možemo izračunati pomoću sledeće formule:

$$\text{Vrednost brenda} = [(P/\text{varijabla})_{\text{brend}} - (P/\text{varijabla})_{\text{generičko}}] \times \text{Varijabla}_{\text{brend}}$$

U proceni vrednosti brenda se koriste i metode diskontovanja novčanih tokova. Metode DNT se prilikom vrednovanja brenda adaptiraju sa namerom da se izoluju efekti brenda na novčane tokove preduzeća. Izolacija novčanih tokova koji su posledica brenda nije nimalo lak posao. Nije jednostavno odvojiti efekte brenda od ostalih faktora (npr. reputacija preduzeća, kvalitet proizvoda ili usluga i tržišna moć) koji takođe deluju na novčane tokove.

Osnovna postavka prilikom vrednovanja brenda je poređenje novčanih tokova preduzeća sa brendom sa novčanim tokovima sličnog preduzeća bez brenda. Razlika u novčanim tokovima onda može biti povezana sa brendom i sadašnja vrednost te razlike novčanih tokova bi predstavljala vrednost brenda. Ključni problem ovde je određivanje generičke verzije preduzeća sa brendom. Obično preduzeća sa brendom dominiraju njihovim sektorom i imaju različite proizvodne mikseve i mnogo veće prihode od generičkih preduzeća u istom sektoru. Za ublažavanje ovog problema se koriste sledeće aproksimacije upotrebom: generičke stope poslovnog dobitka, generičkog prinosa na kapital i generičkog suviška prinosa. Jednostavno preduzeće sa brendom se vrednuje dva puta, jednom sa svojim inputima i drugi put se koriste inputi generičkog preduzeća. Razlika između ove dve vrednosti predstavlja vrednost brenda.

Danas je opšteprihvaćeno mišljenje da se veliki deo vrednosti preduzeća odnosi na nematerijalnu imovinu i pozornost menadžmenta na upravljanje ovom imovinom se znatno povećala. Brend je poseban oblik nematerijalne imovine koji je za mnoga preduzeća najvažnija imovina (*srce korporativnog uspeha*). Ova važnost proizilazi iz njegovog ekonomskog uticaja. On utiče na izbor potrošača, zaposlenih, investitora i vladinih autoriteta. U svetu brojnih izbora takav uticaj je od krucijalnog značaja za komercijalni uspeh u stvaranju vrednosti za akcionare. Logična posledica posedovanja brenda bi trebalo da bude ostvarenje boljih poslovnih performansi u odnosu na preduzeća koja nemaju razvijene snažne brendove. U sledećoj tabeli je predstavljen kratak prikaz pokazatelja kod nekih preduzeća u Srbiji kojima se može dodeliti status brend li generičkih preduzeća.

U tabeli 7.1. je prikazan obračun brenda za Coca Cola Company

Tabela 7.1. Performanse brend i generičkih preduzeća u Srbiji u koeficijentima, % i RSD

Pokazatelj/ Ime	Coca – Cola HBC Srbija	Voda Vrnjci	Heba	Philip Morris Operations a.d Niš	Duvanska industrija a.d Bujanovac
Tržišna kapitalizacija	18,644,125,500	425,056,261	332,930,920	45,570,378,000	388,600,290
P/B	2.02	0.42	1.28	6.34	1.32
P/S	0.72	0.27	0.59	2.73	1.04
Koeficijent obrt imovine	1.52	0.96	0.67	0.82	0.92
Stopa poslovnog dobitka	13.69	5.15	-6.97	13.40	2.52
ROE	25.11	2.45	0.74	15.27	2.11

Izvor: Pokazatelji su obračunati korišćenjem podataka sa www.belex.rs

Jak brend može izdignuti kompaniju na tržištu i uticati pozitivno na njene finansijske parametre. Ali kako je to nematerijalna, neopipljiva imovina, teško je izmeriti njenu novčanu vrednost. Novi standard, ISO 10668:2010 (Procena brenda – Zahtevi za procenu

vrednosti brenda), definiše sada jasne procedure i metode merenja za utvrđivanje vrednosti brenda.¹²¹

Brend podrazumeva kombinaciju imena, znakova, simbola, logoa itd. koji identifikuju i asociraju na neke određene robe, usluge ili kompanije.

Brend se koristi da stvori sliku razlikovanja i prepoznavanja u svesti svih zainteresovanih strana, pomogne kompaniji da se izdvoji na tržištu i komunicira i povezuje sa kupcima. Iako je kao i neka druga nematerijalna imovina, visoko vrednovana osobina svake organizacije, on se još uvek ne ceni dovoljno. Zbog toga se organizacije već dugi niz godina bore da identifikuju stvarni uticaj i vrednost njihovog brenda. ISO 10668 je važan korak napred na tom polju.

Ovaj standard vodi korisnike kroz potpuno harmonizovana tri nivoa analize koja se fokusira na finansijske i zakonske aspekte i aspekte ponašanja javnosti. Na primer to uključuje zakonska prava i zaštitu brenda, veličinu tržišta i trendove, njihov uticaj na širenje izbora i različite stavove zainteresovanih strana prema brendu.

ISO 10668 postavlja okvir rada sa ciljevima, polaznim osnovama, pristupima, metodama i kvalitetom porekla podataka i pretpostavki koje se koriste u merenju vrednosti brenda.

Obuhvatanjem tri nivoa analize, ISO 10668 obezbeđuje realnu i pouzdanu sliku vrednosti brenda. Dodatna korist je i to što on omogućava organizacijama širom sveta da mere ekonomsku vrednost njihovog brenda i to upotrebljavajući smernice koje su razvili najveći svetski stručnjaci iz te oblasti.

Sada se, zahvaljujući naporima svetskih stručnjaka i Međunarodne organizacije za standardizaciju, čuvena izjava Alberta Ajnštajna „Ne računa se sve ono što može da se izračuna, niti se može izračunati sve ono što se računa”, više ne odnosi i na fenomen brenda.

7.1.3. Uticaj Brenda na lojalnost potrošača

Marka proizvoda, u smislu naziva odnosno imena, prvenstveno proizvoda, ali i kompanija, usluga i drugih pojava oblika, u upotrebi je od davnina. Do sada smo videli da što se same reči tiče, popularni naziv *brand* tj. *brend*¹²², vodi poreklo od stare skandinavske reči *brandr*.

Međutim, ako kompanija tretira *brend* samo kao ime, onda je u potpunosti promašena svrha. *Brend* ima za cilj da pokaže sve dimenzije razvoja odnosa između potrošača i konkretnog preduzeća/proizvoda/usluge. To znači da *brend* sa sobom nosi duboki set mišljenja i asocijacija, odnosno on mora da pruži određenu dopunsku vrednost potrošaču. Zato je potrebno proširiti napred navedenu definiciju, te dodati određene elemente koji ga čine uspešnim na tržištu. Stoga se može reći da *brend* predstavlja način na koji potrošač vidi, opaža i razume konkretnu marku (*brend*) u svim dimenzijama. Pri tome je od ključnog značaja kakav imidž ima posmatrani *brend*, odnosno na koji način je pozicioniran u svesti potrošača¹²³.

¹²¹ <http://www.qualitycert.rs/koliko-je-jak-brend-vase-kompanije-iso-standard-moze-pomoci-da-to-utvrdite/> preuzeto dana 01.05.2013godine

¹²² *Brand* se izgovara kao *Brend* ne samo u engleskom govornom području već i u stručnim krugovima i svakodnevnom govoru u različitim delovima sveta, pa i u Srbiji.

¹²³ Veljković, S. (2009), *Marketing usluga*, treće izdanje, CID Ekonomski fakultet, Beograd, str. 280-281

Pored složenosti samog koncepta, mora se voditi računa i o različitim pojavnim oblicima brenda. Najopštije posmatrano, brend se može javiti u vidu brenda proizvoda (robne marke), brenda usluga i korporativnog brenda, ali se u praksi sve više javljaju, te su stoga i predmet izučavanja, tzv. privatne, tj. trgovinske marke, uz nezaobilazno posmatranje imidža zemlje porekla (odnosno uticaja zemlje porekla na imidž brenda). Osim toga u novije vreme se brendiraju i *on-line* proizvodi i usluge, osobe, mesta i organizacije, sport, umetnost i zabava (doživljaji), države i razne geografske lokacije, informacije, ideje i akcije itd¹²⁴.

- **Brend i ponašanje potrošača** - Imati prestižan brend i verne potrošače cilj je kome teže svi učesnici na tržištu. Samo ime koje služi da označi neki proizvod jeste jedna od funkcija brenda, ali je stvarno značenje brenda za potrošača, njegov sistem vrednosti, položaj u društvu, njegovu ukupnu satisfakciju i mnogo toga drugog, daleko šire.

Brend služi kako bi se vršila identifikacija kako proizvoda i usluga, tako i proizvođača (prodavaca). Međutim u isto vreme on često služi i za identifikaciju samih potrošača.

U suštini ponašanja potrošača je želja za zadovoljenjem određenih potreba i motiva. Potrebe predstavljaju sve ono što izaziva fizičko i emocionalno nezadovoljstvo, što stvara unutrašnju tenziju, koju osoba oseća, i želi da je ublaži ili otkloni. Praktično su neograničene i u tom smislu zadovoljavanje potreba putem raznih proizvoda i usluga je osnovni uslov ljudskog opstanka. Kada potrošač postane svestan potrebe aktivira se motivacioni proces. Da bi se potrebe zadovoljile moraju biti prevedene u želju, a one se razlikuju od potreba po tome što su usmerene ka određenom predmetu ili objektu (odnosno određenom brendu). Ukoliko su zasnovane na realnoj kupovnoj moći tada se javljaju kao tražnja za određenim proizvodima, što prouzrokuje odgovarajuću akciju. Akcija kroz određeno ponašanje dovodi do ostvarenja cilja, odnosno zadovoljenja potrebe, što utiče na smanjenje tenzije, odnosno na satisfakciju potrošača. U krajnjoj instanci kupuje se određeni brend, za koji je potrošač uveren da će na najbolji način da doprinese zadovoljenju njegovih konkretnih potreba (želja)¹²⁵.

Uzevši u obzir istorijski razvoj viđenja potrošača, dva autora su napravila presek, te je po njima, potrošač prošao više faza posmatranja od strane naučnika i praktičara, i to su sledeće faze (stadijumi razvoja):¹²⁶

- Marginalizovani potrošač (u vreme dok marketinška filozofija nije zavládala, potrošač je posmatran kao neko kome nešto treba prodati, i ovaj pristup bio je dominantan u razvijenim zemljama sve do 50-ih godina XX veka);
- Statistički potrošač (50-ih godina XX veka, bum proizvodnje i prodaje uslovio je da se potrošači posmatraju u masi, kroz proseke i cifre koje su govorele o prodaji);
- Tajnoviti potrošač (60-ih godina XX veka, od pitanja „šta” i „koliko”, što je bio cilj prethodne faze, prelazi se na „zašto”, te je ovo era motivacionih istraživanja i posmatranja potrošača kao jedinki, dominantna sve do 90-ih);
- Sofisticirani potrošač (potrošači su edukovani, dobro su informisani, ne posmatraju pasivno već reaguju, potrošač „je sudija” svakoj marketinškoj aktivnosti, što je uslovilo da ovo bude razvijeno gledište 80-ih i 90-ih godina XX veka);

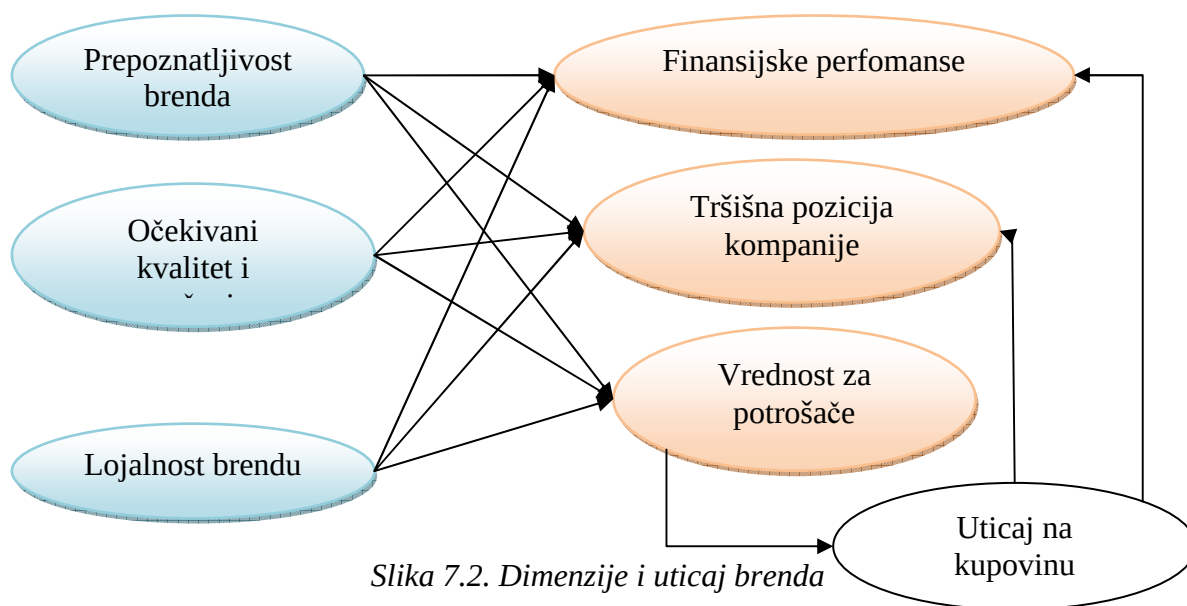
¹²⁴ Keller, K.L., Aperia T., Georgson M. (2008), *Strategic Brand Management– A European perspective*, Pearson Education Limited, Harlow, England, str. 9-24

¹²⁵ Maričić B. (2008), *Ponašanje potrošača*, VIII izdanje, CID Ekonomski fakultet, Beograd, str. 106-111

¹²⁶ Lehmann, D., (1999), „Section I: How do Customers and Consumers Really Behave? – Introduction,,, *Journal of Marketing*, Special Issue, str. 14-18

- Potrošač satelit (razvoj svetskih brendova i zavisnost potrošača od brendova su uticali da deo naučnika i praktičara posmatra potrošača kao nekoga ko se „vrti” oko poznatih brendova, te da oni dominiraju potrošačima a ne obrnuto, tim pre što je sve postalo „brendirano”: državni organi, nacija, političke partije, maloprodavci, uslužne organizacije, javne ličnosti, proizvođači... i svi žele da stvore i ponude prestižne brendove – ovakvo mišljenje bilo je razvijeno od 90-ih godina XX veka do danas);
- Multiplikovani potrošač (postoje mišljenja, zasnovana na mnogobrojnim istraživanjima, da se sličnije ponašaju dva potrošača prilikom izbora istog brenda u istim uslovima, nego što se ponaša isti potrošač prilikom dve različite situacije).

- **Dimenzije i uticaji brendova** - Brendovi značajno utiču na donošenje konačne odluke u kupovini proizvoda što navodi na zaključak da predstavljaju značajan izvor vrednosti za potrošače. U analizi značaja brendova u savremenom poslovnim upravljanju sa aspekta uticaja na potrošače u donošenju odluke o kupovini polazi se od analize dimenzija brendova¹²⁷. Osnovne dimenzije brendova prikazane su na slici 1.



Slika 7.2. Dimenzije i uticaj brenda

Izvor: Baldauf, Cravens, Binder, 2003. P. 222.

- **Lojalnost brendu** meri se verovatnoćom da će potrošači u narednom periodu koristiti proizvode koji pripadaju određenom brendu bez obzira na promene tržišnih okolnosti i marketinške napore konkurenata koji nude istu kategoriju proizvoda.

Lojalnost brendu je dimenzija koju u najvećoj meri opredeljuju prethodne dve dimenzije. Na to ukazuje i jedno istraživanje prema kome u opredeljivanju najznačajniji uticaj na potrošače ima verovanje da se brend razlikuje od drugih proizvoda, a upravo ta razlika predstavlja garanciju kvaliteta¹²⁸.

U novije vreme se sve više posmatra i **društvena vrednost brenda**. Ova vrednost počiva na visokoj sigurnosti i pouzdanosti brendova, i samim tim na pozitivnom uticaju na potrošače u ovom smislu (sigurnost i bezbednost). Osim toga brendovi utiču i na kreiranje novih radnih mesta, zaposlenost i opšte društveno blagostanje... Inovativnost, ali i briga za zdravlje i životnu sredinu, te mnogobrojne akcije na polju društvene odgovornosti, sama su

¹²⁷ Keller, K.L., Aperia T., Georgson M. (2008), *Strategic Brand Management– A European perspective*, Pearson Education Limited, Harlow, England, str 220 - 221

¹²⁸ Lindstrom, M. (2007), *Brand sense – Građenje moćnih brendova pomoću čula dodira, ukusa, mirisa, vida i sluha*, Mass Media International, Beograd, pp. 124-128

neki od načina da brend ostvaruje i uvećava i svoju društvenu vrednost. Osim toga, brendovi su pokretači pozitivnih promena u društvu, kao i u globalnim razmerama.¹²⁹

Većina istraživanja u oblasti izgradnje brenda je fokusirana na tržište finalne potrošnje. U skladu sa intenzivnim promenama na tržištu, sve veća pažnja se posvećuje primeni ovih koncepata na poslovnom tržištu. Integrisane marketinške aktivnosti na poslovnom tržištu su kompleksne i zahtevne za implementaciju, zbog mnogobrojnih ograničavajućih faktora, kao što su veliki broj učesnika u procesu odlučivanja kod poslovnih kupaca, njihove različite poslovne strategije i različiti nivoi razvoja, kao i komplikovani mehanizmi koordinacije. Ovaj rad pruža analizu marketinških instrumenata pozicioniranja brendova na poslovnom tržištu.

Građenje brenda na poslovnom tržištu je obeleženo samim specifičnostima proizvodnih dobara. Dominantno, vrednost brenda se gradi putem funkcionalnih karakteristika i performansi proizvoda. Umesto insistiranja na pojedinim vrednostima brenda, bolji pristup kreiranju vrednosti korporativnog brenda je inkorporiranje i funkcionalnih i emocionalnih vrednosti, koje zajedno garantuju isporuku jedinstvenog iskustva poslovnim kupcima. Ovo je posebno važno naglasiti u komuniciranju te vrednosti. Time se postiže diferencirana, lična i snažna pozicija brenda na tržištu.

Rad naglašava značaj brendiranja proizvoda na poslovnom tržištu. Cilj je objedinjavanje svih marketinških elemenata i strategija u cilju izgradnje uspešnog poslovnog brenda. Izgradnja brenda, kada je jasno sprovedena, stvara jaku vezu sa poslovnim kupcima i otvara mogućnosti interakcije sa njima, što je prednost u definisanju novih strategija pozicioniranja na tržištu.

7.1.4. Primer iz prakse

Marketing aktivnosti u potpunosti prate dinamičan razvoj kompanije Grand Prom i njen nastup na tržištu. Zapažene reklamne kampanje sprovedene u poslednjih nekoliko godina postavile su nove standarde u advertising-u na našim prostorima.

Konstantna ulaganja u marketinške kampanje i zdrav odnos prema marketinškim aktivnostima, rezultirali su velikom lojalnošću potrošača. Vrhunska produkcija TV spotova, angažovanje najvećih profesionalaca i poznatih glumačkih imena, kako iz zemlje tako i iz inostranstva, rezultirali su jednim od najpoznatijih i najuspešnijih marketinških nastupa kod nas. Kreiranje brenda je veoma dug i zahtevan stvaralački proces. Vlasnici robnih marki neprestalno moraju da brinu o održavanju kvaliteta i vrednosti svojih marki. One uvek moraju uvažavati ukus potrošača, ali se moraju i razvijati tako da ostanu privlačne čak i u okruženju koje se neprekidno menja.

Grand kafa je uvek veoma pažljivo pratila ukus i očekivanja svojih potrošača, prilagođavajući se i unoseći stalne novine. Grand kafa je uspela da postavi standarde prema kojima se drugi ravnaju. Ankete i rezultati ispitivanja tržišta već godinama pokazuju da potrošači Grand kafu prepoznaju kao jedan od najuspešnijih domaćih brendova. Kad su u pitanju prepoznatljivost, iskustvo, razmatranje kupovine, upotreba i lojalnost brendu Grand kafa se nalazi na prvom mjestu u konkurenciji vodećih domaćih brendova.¹³⁰

U društvu domaćih brendova, Grand kafa se nalazi na prvom mestu sa indeksom uspešnosti 70 a kada se domaći proizvodi nađu u društvu stranih brendova i dalje ubedljivo vodi Grand kafa. Rezultati nekomercijalnog istraživanja "Najuticajniji brendovi u Srbiji" kompanije Synovate koja se bavi istraživanjem tržišta i javnog mnjenja pokazali su da je

¹²⁹ Clifton, R. et al (2009), *Brands and Branding*, The Economist, London, pp. 45-60

¹³⁰ Istraživanje Strategic Marketinga rađeno na Product Group Manager modelu početkom 2006. godine.

“Grand” i dalje u samom vrhu prepoznatljivosti - na listi top deset brendova po kriterijumu “Spontana poznatost” (marke spontano pomenute od strane ispitanika) u jakoj konkurenciji multinacionalnih brendova nalaze se samo dva domaća brenda, a jedan od njih je Grand Kafa.

Spotovi - Pažljivim i dugotrajnim istraživanjem tržišta, ulaganjem u marketing i dobro osmišljenim kampanjama sa poznatim ličnostima koje su se u Grandovim reklamama pojavile u potpuno drugačijem svetlu, otvoreno je novo poglavlje u advertajzingu na prostorima bivše Jugoslavije. Serija reklama sa perfektnom glumom, nenametljivim humorom i specifičnim šarmom postala je svojevrsan fenomen, do tada neviđen na ovim prostorima.

Nagradna igra “Grand Karavan” - Početkom 2004. godine kompanija Grand Prom je organizovala veliku nagradnu igru „Grand Karavan” koji je za godinu dana prekrstario Srbijom “uzduž i poprijeko”, prešavši, pri tom, preko 7.000 kilometara i obišavši više od 30 gradova u kojima su predstavljene nagrade i Grandovi proizvodi. U nagradnom fondu, prvog i drugog kola „Grand Karavana” vrednom 30 miliona dinara našle su se izuzetne nagrade: stanovi, Mercedesi, BMW-i kao i preko 25.000 drugih robnih nagrada, uključujući putovanja u Rio, belu tehniku, televizore, mobilne telefone i druge artikle. Samo kompleti prepoznatljivih Grand šoljica koji su stizali na adrese dobitnika nagrada bili su teški više od 35 tona. Da je nagradna igra izazvala veliko interesovanje širom Srbije dokazuje jedna interesantna vest koja je tokom nagradne igre stigla iz Niša. Naime, svi oni koji su želeli da učestvuju u igri, a nisu imali dovoljan broj kesica Grand kafe, mogli su tih dana da na niškoj pijaci kupe prazne kesice Grand kafe za 5 dinara. Regularnost igre osigurana je zahvaljujući posebnom pravilniku usvojenom specijalno za ovu priliku čime je obezbeđen monitoring, kako od strane javnosti, tako i od strane državnih organa.¹³¹

¹³¹ <http://www.grandkafa.com/> preuzeto dana 01.05.2013.godine

8. OPŠTI ASPEKTI BREND I BRENDIRANJE

8.1. Šta je brend

Brend ima odlučujuću ulogu u širenju firme na internacionalnom nivou. Skladna građa međunarodnog brenda je osnovna komponenta generalne međunarodne marketinške strategije firme, jer obezbeđuje strukturu potrebnu za snažan nastup na drugim tržištima. Istaknimo pojedine definicije brenda, a cilj svakog označavanja je identifikacija proizvoda Brendom.

„Brend, kao naziv, znak, simbol, logo ili njihova kombinacija, kojim se identifikuju proizvodi i usluge firme i diferenciraju u odnosu na konkurenciju je prisutan od davnina.“¹³²

„Brend je ime, termin, znak simbol, dizajn ili njihova kombinacija kojima je cilj u identifikaciji roba ili usluga jednog ili grupe proizvođača i njihovoj diferencijaciji od roba ili usluga konkurenata. Brend predstavlja ime, pojam, znak, simbol, asocijaciju, trgovačku marku ili dizajn i služi za identifikaciju i diferenciranje proizvoda ili usluga proizvođača ili grupe proizvođača od konkurentskih. Brend posjeduje funkcionalne i emocionalne elemente koji stvaraju odnos između potrošača i proizvoda ili usluge.“¹³³

Na osnovu nekoliko navedenih definicija brenda, mogu se izvući sledeći zaključci:

- (1) to je verbalno ili simbolički iskazan pojam
- (2) određuje identitet proizvoda ili asortimana u trgovinskoj organizaciji
- (3) brendom se diferencira proizvod asortiman od konkurentskog
- (4) njime se postiže preferencija potrošača, njegova lojalnost brendu i ugled preduzeća.

Uspešan brend je onaj koji kupci vrednuju kao superiorniji u odnosu na druge prisutne na tržištu. Uspešan brend je onaj koga kupci žele, traže i kupuju sa poverenjem. Uspeh brenda na tržištu ne zavisi od toga šta marketinški tim misli o njemu, već prvenstveno šta o njemu misle potencijalni potrošači ili korisnici. Više nije dovoljno imati najbolji i najkvalitetniji proizvod, najpovoljniju cenu, najbolju distribucionu mrežu i vrhunsku promociju, najvažnije je koliko i šta o proizvodu zna i misli prosečni potrošač na ulici. Marketinška strategija baziraće se na tome koju poziciju u odnosu na direktnu konkurenciju na tržištu ima proizvod u očima potrošačke ciljne grupe.

Brend se definiše na različite načine. Koristeći literaturu i internet možemo pronaći veliki broj definicija. Najčešće citirana definicija pripada Dejvidu A. Aakeru (1991.) koju je prihvatila i američka marketing asocijacija.

Brend je ime, pojam, dizajn, simbol ili neka druga karakteristika koja identifikuje dobro ili uslugu jednog prodavca i razlikuje ga od drugih prodavaca.¹³⁴

Ovu istu definiciju možemo pronaći »dopunjenu« na internet sajtovima

<http://www.allaboutbranding.com>

¹³² Keller, K. L. (2003). Building, Measuring and Managing Brand Equity, Pearson Education, New Jersey. str. 3

¹³³ http://www.venturerepublic.com/resources/brand_glossary.asp

¹³⁴ <http://www.marketingpower.com>

Brend predstavlja jedinstven i identifikujući simbol, ime ili trgovačku marku koji služi da diferencira proizvode ili usluge od konkurentskih. Istovremeno predstavlja fizički i emotivnu "pokretač" kojim se stvara odnos između potrošača i proizvoda/usluge.

i http://www.venturerepublic.com/resources/brand_glossary.asp

Brend predstavlja ime, pojam, znak, simbol, asocijaciju, trgovačku marku ili dizajn i služi za identifikaciju i diferenciranje proizvoda ili usluga proizvođača ili grupe proizvođača od konkurentskih. Brend poseduje funkcionalne i emocionalne elemente koji stvaraju odnos između potrošača i proizvoda ili usluge.

Filip Kotler u svojoj knjizi Upravljanje marketingom navodi Aakerovu definiciju ali i konstatuje da je brend izuzetno kompleksan simbol i da može imati i do šest dimenzija značenja. On ih objašnjava na primeru Mercedesovih automobila. i ukazuje na kompleksan odnos koji postoji između potrošača i brendova.¹³⁵

1. SVOJSTVA Stvara predrasude o određenim svojstvima. Podrazumeva skupoću, dobru izradu, kvalitetan motor, trajnost, visoki ugled, visoku prodajnu vrednost, brzinu, itd.

2. KORISTI Marka nije samo kombinacija svojstava. Potrošači ne kupuju svojstva nego koristi. Svojstvo »trajan« može se prevesti u funkcionalnu korist-Ja neću morati kupovati auto svakih nekoliko godina. Svojstvo »skup« može se prevesti u emocionalnu korist-automobil mi pomaže da se osećam važan i vredan divljenja. Svojstvo »dobro izrađen« može se prevesti u funkcionalnu i emotivnu korist-Siguran sam u slučaju nesreće. Velika marka čini mnogo više, ona proizvodu ili usluzi daje poseban karakter i snagu. Da li su robne marke značajne? Najbolji odgovor na to pitanje je dao pokojni generalni direktor Coca Cole, Roberto Doizeta kada je izneo svoj komentar: „Sve naše fabrike i postrojenja mogu sutra da izgore do temelja, ali se time vrednost kompanije uopšte ne bi umanjila. sve leži u reputaciji našeg brenda i kolektivnom znanju u kompaniji“¹³⁶.

3. VREDNOST Marka takođe govori o vrednosti proizvođača. Tako Mercedes predstavlja visoku izvedbu, sigurnost, prestiž, itd. Marketer mora otkriti koja ciljna grupa kupaca automobila traži takve vrednosti.

4. KULTURA Brend može predstavljati i određenu kulturu. Mercedes predstavlja nemačku kulturu- organizovan, efikasan, visokokvalitetan.

5. LIČNOST Marka može projektovati određenu osobu. Ako je marka osoba, životinja ili stvar, što nam može pasti na pamet? Mercedes može značiti šefa (osobu), lava vladara (životinju) ili veliki dvorac (stvar). Ponekad može preuzeti osobnost aktualne poznate osobe ili glasno govornika.

6. KORISNIK Brend na neki način određuje potrošača koji kupuje ili koristi proizvod.

Za volanom Mercedesa očekujemo da vidimo pedesetogodišnjeg direktora.

Građenje brenda proizvoda na poslovnom tržištu je obeleženo specifičnostima proizvodnih dobara i specifičnostima samog poslovnog tržišta, a posebno onim koje su vezane za karakteristike traženje i karakteristike poslovnih kupaca¹³⁷. Većina kupovina uključuje visoku angažovanost i racionalnost kupaca. Vrlo je važno kako poslovni kupci donose odluke - kako prave specifikacije i prolaze kroz proces odlučivanja o kupovini i šta

¹³⁵ Filipović, V., *Brend menadžment*, Univerzitet u Beogradu, Fakultet Organizacionih Nauka, Beograd, 2008, str. 10.

¹³⁶ Kotler Filip i Valdemar Ferč: B2B Brend menadžment , ASEE books,2007, 241 str.

¹³⁷ Gligorijević, M. (2009). *Poslovni marketing*, Ekonomski fakultet – CID, Beograd., glava 1.

ih motiviše. Brendovi se ne stvaraju slučajno ili sami od sebe. Oni moraju da se izgrađuju i modifikuju tokom vremena. Potrebno je naglasiti da je najvažniji element koncepta brenda kojim kompanija gradi kredibilitet na tržištu upravo kvalitet proizvoda i usluga. Tek ponovljena kupovina ukazuje da je poslovni kupac zainteresovan za proizvode i usluge kompanije. Posle prvobitno ostvarenog poverenja koje poslovni kupac stiče na osnovu kvaliteta proizvoda, stiču se uslovi ostvarivanja interakcije sa potrošačima i tada kompanija uključuje druge elemente marketinga.

Osnovne faze procesa izgradnje brenda na poslovnom tržištu su:¹³⁸

1. Razvoj značajne svesnosti postojanja brenda ili identiteta brenda.
2. Pozicioniranje brenda na osnovu performansi i/ili imidža brenda i izazivanja određenih asocijacija vezanih za brend (kreiranja tački različitosti).
3. Izazivanja određenih reakcija na brend kod poslovnih kupaca putem putem marketing programa.
4. Izgradnja bliskih i povezanih odnosa sa klijentima koje karakteriše lojalnost.

Brend je od znaka (marke), što je bila prvobitna uloga, postao značajan alat marketinga uz pomoć kog se kreira vrednost za potrošače na tržištu. Kreirana vrednost omogućava kompanijama poboljšanje konkurentske pozicije na kratak rok, ostvarivanje konkurentskih prednosti na srednji i dugi rok i omogućava rast i razvoj kompanija uz poboljšanje finansijskih performansi. Uspešno upravljanje brendovima podrazumeva da se u procesu brendiranja i razvoju brenda upravljački napor usmeravaju ka povećanju vrednosti kroz unapređenje definisanih dimenzija brendova. Pristup brendiranju i upravljanju brendom koji u prvi plan ističe aktivnosti usmerene na unapređenje dimenzija brendova omogućava kreiranje maksimalne vrednosti potrošačima. Rast kreirane vrednosti odražava se na povećanje prodaje, poboljšanje konkurentske pozicije kompanije i doprinosi poboljšanju finansijskih performansi. Posmatranje brenda kroz fokus uticaja na potrošača i na finansijske rezultate kompanija (uticaj na rast materijalne i nematerijalne vrednosti) na srednji i dugi rok osnov je razumevanja savremene uloge brenda na tržištu.

8.2. Značaj ličnosti brenda

Ličnost je skup unutrašnjih karakteristika pojedinaca iz kojih proizilaze reakcije na njihovo okruženje. Ako marketing istraživanje pokaže da proizvod kupuje određeni profil ličnosti, onda u oglašavanju treba da budu prikazani ljudi tog profila kako koriste taj proizvod. Koncept ličnosti je takođe važan za brendove. Ličnost brenda je skup njegovih karakteristika koje opažaju potrošači. Brend se može različito okarakterisati: npr. za mlade Tommy Hilfinger, za pobednike Nike... to su osobine koje su iznad fizičkih (boje) ili funkcionalnih (ukusa) atributa brenda.¹³⁹ Kreiranjem ličnosti brenda marketar može da postigne to da se brend dopadne ljudima koji vrednuju takvu karakterizaciju.

Reklameri i marketing stručnjaci su prvi koji su skovali Termin „ličnost brenda“ prvi su „patentirali“ reklameri i marketing stručnjaci. 1958. Martineau je upotrebio reč kojom je opisao nematerijalnu dimenziju koja čini prodavnicu jedinstvenom- njen karakter. King je pisao da ljudi biraju brendove na isti način kao i kad biraju prijatelje. Plummer je govorio da je Orangina sok koji ima čulnu ličnost.¹⁴⁰ U praksi personifikacija brendova

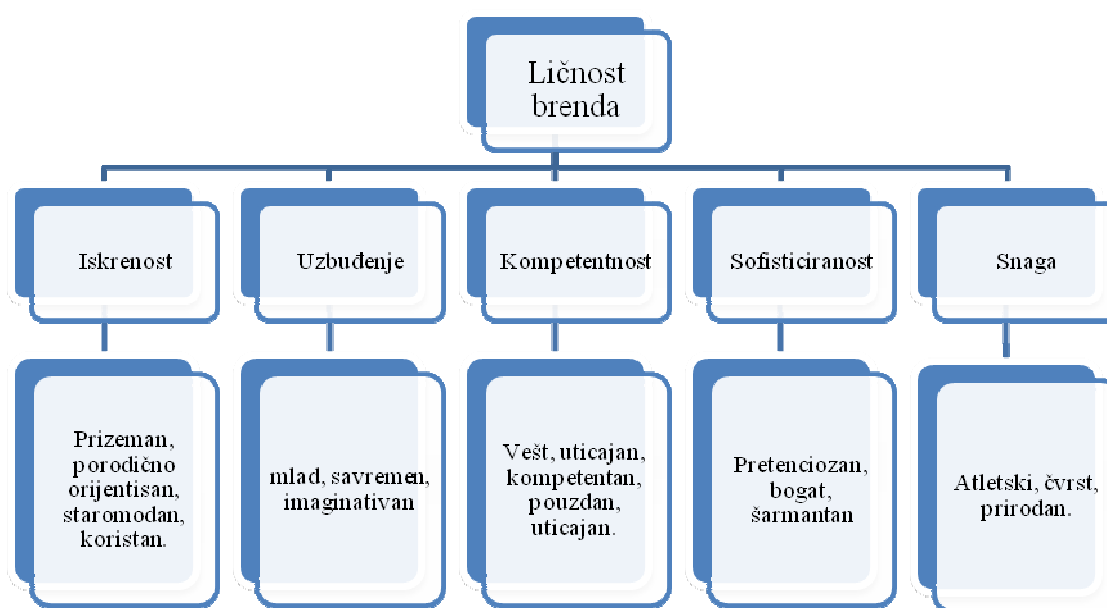
¹³⁸ Keller, K. L. (2001), „ Building Customer-Based Brand Equity“, *Marketing Management*, No.10, str. 15-19

¹³⁹ Ilić, D., Vapa, B., (2012) , *Osnovi marketinga*, Univerzitet Privredna Akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad, str. 22.

¹⁴⁰ Azoulay, Jean-Noel Kapferer, *Brend management vol II*, No 2, 143-155 november 2003.

počela je od trenutka kada su poznate ličnosti „stale“ iza brendova. Korišćenje poznatih ljudi i njihovih ličnosti poslužilo je za pozicioniranje brendova i za privlačenje potrošača koji se identifikuju sa poznatim ličnostima (dete koje želi da nosi patike Nike „Majkl Džordan“). Drugim rečima, potrošači mogu da opaze podudarnost između sebe i poznate ličnosti i zbog toga im brend postaje atraktivan. Još jednostavnije rečeno poznate ličnosti mogu dati brendu značenje u očima potrošača.

Mnogo pre na korišćenje ove reklamne strategije je uočeno da se može reći da brendovi imaju ličnost, kao što svaka osoba ima ličnost. Prilikom istraživanja i rada sa fokus grupama potrošači nemaju problem sa odgovaranjem na metaforična pitanja (kao što je „Pretpostavite da je brend osoba i recite kakva bi osoba bio i sa kakva bi bila njegova ličnost“). Skorašnja istraživanja su pokazala da doktori lako definišu osobine ličnosti poznatih farmaceutskih brendova. Aaker je predstavio pet dimenzija i njihove atribute koji čine okvir ličnosti brenda:¹⁴¹



Slika 8.1. Pet dimenzija i njihovi atributi

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.¹⁴²

➤ Glas (ton) brenda podrazumeva način na koji se brend obraća potrošačima. Kada se usvoji brend identitet koji brend treba da ima u očima potrošača analizira se način komuniciranja. Način na koji brend komunicira sa ciljnom grupom uslovljava brend imidž. Od trenutka kada potrošači postanu svesni brenda on sa njima komunicira. Predstavlja im se i priča svoju priču. Potrošači slušaju, gledaju, veruju i žele da budu deo te priče ili se okreću i odlaze.

¹⁴¹ Filipović, V., *Brend menadžment*, Univerzitet u Beogradu, Fakultet Organizacionih Nauka, Beograd, 2008, str. 41.

¹⁴² Filipović, V., *Brend menadžment*, Univerzitet u Beogradu, Fakultet Organizacionih Nauka, Beograd, 2008, str. 42.

Proces komunikacije je ključan u uspostavljanju veze između potrošača i brenda. Ako ciljnu grupu brenda predstavljaju tinejdžeri glas brenda treba da bude izazovan, provokativan, uzbuđujući ili eksploziv. Nasuprot tome, ako su ciljna grupa brenda ljudi koji imaju preko šezdeset godina glas brenda treba da bude racionalan, pun poverenja, ozbiljan ili sofisticiran.

➤ Poruka brenda neraskidivo je povezana sa glasom (tonom) brenda. Kada se na osnovu izbora ciljne grupe brenda odredi način komunikacije određuje se i poruka, odnosno sve ono što brend želi da saopšti potrošačima i što treba da rezultira odgovarajućim brend imidžom.

Nakon definisanja željene reakcije potrošača počinje se sa stvaranjem poruke. AIDA model koji služi kao podrška prilikom smišljanja poruke polazi od toga da poruka treba da privuče pažnju (attention), da probudi interes potrošača (interes), da stvori želju za kupovinom (desire) i da rezultira akcijom (action), odnosno kupovinom. Ovaj model sugerise poželjne kvalitete svake komunikacije.

Formulisanje poruke zahteva rešavanje četiri problema:

1. Šta reći? (sadržaj poruke)
2. Kako to reći? (struktura poruke)
3. Kako to simbolički reći? (format poruke)
4. Ko bi poruku trebao reći? (izvor poruke)

8.3. *Brend i konkurentnost*

Brend je ključna komponenta u ostvarivanju konkurentne prednosti na tržištu zbog značajnog uticaja na donošenje odluka o kupovini posmatrano iz ugla umanjenja rizika za potrošače, a koje je usko povezan element vrednosti sa ulogom brendova kao garanta kvaliteta. Potrošači se suočavaju sa različitim vrstama rizika na tržištu koji imaju psihološku i emocionalnu osnovu. Smanjenje rizika je značajna korist za potrošače koja utiče na povećanje kreirane vrednosti. Istraživanja ukazuju da brendovi imaju najznačajniju ulogu na tržištima koja zahtevaju dugo traganje za informacijama o karakteristikama proizvoda i kod proizvoda koji nose veći finansijski (viša cena), emocionalni i socijalni rizik¹⁴³. Dimenzija brenda definisana u gornjem delu teksta koja se odnosi na lojalnost brenda takođe je povezana sa dimenzijom da brend predstavlja komponentu koja nudi novo poverenje kao rezultat stvaranja jasne slike o očekivanom kvalitetu.

Veoma snažan takmičarski nagon i učenje kroz ceo život su faktori koji ljude ispunjavaju. To je određena energija u čoveku koja podstiče njegov konkurentski potencijal. Takmičarski nagon neprestano podiže nivo znanja i sposobnosti, naročito liderske veštine, stvarajući ogroman potencijal za suočavanje sa sve složenijom i dinamičnijom globalnom ekonomijom.

Konkurentno orijentisano preduzeće je ono preduzeće koje može na tržištu da ponudi kvalitetan proizvod i po povoljnijim uslovima od konkurenata. Takva orijentisanost preduzeća postavlja sebi veće zahteve ali istovremeno budi nove izazove. Prihvatanje rizika nesumnjivo vodi ka većim uspesima i boljim performansama. S druge strane, prihvatanje izazova je nešto što je prisutno u krvi svakog uspešnog lidera.

¹⁴³ Maltzer K., Bidmon S. (2008), „Risk Aversion and Brand Loyalty: The Mediating Role of Brand Trust and Brand Affect,,, *Journal of Product and Brand Management*, Vol 17, No.3, 2008, pp.154-158

Strategije u poslovnoj ekonomiji koje nisu dale pozitivne rezultate moraju biti brzo zaboravljene. Okretanje strategijama koje će biti orijentisane ka ostvarenju konkurentne prednosti na tržištu, daju samo pozitivne rezultate. Preduzeća svoju aktivnost obavljaju u uslovima složenog okruženja pa moraju primeniti strategiju adekvatna tim uslovima. Moderna strategija poslovanja podrazumeva ostvarivanje dobrih rezultata koji će biti postignuti najnovijim dostignućima iz oblasti inovacija, informacionih tehnologija i reinžinjerina.

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

Osnovna razlika između pojedinačnog proizvoda koji poseduje ime ili znak je žig/marka, i brenda leži u skupu svih psiholoških relacija između kupca i proizvoda/usluge i emotivnoj vezi koja je uspostavljena sa potrošačem. Brend može biti žig/marka, ali i preduzeće i predstavlja izvor konkurentne prednosti i obezbeđenje konstantnog kvaliteta koji se identifikuje imenom. Zbog toga se zaštita inovativnog proizvoda/usluge - inovacije robnim/uslužnim žigom (pravni aspekt) tj. brendom (menadžment aspekt) posmatra kao osnovni faktor aproprijabilnosti i konkurentnosti - ostvarivanja koristi od inovacije zaštitom od imitacije konkurenata.¹⁴⁴

Ukoliko se *inovacioni proces* u opštem smislu definiše kao transformacija ideje u praktičnu primenu, tada primena tj. realizacija inovacije predstavlja tržišnu verifikaciju u smislu povećanja konkurentnosti. To znači da će ideja biti uspešna samo u slučaju uspešne faze komercijalizacije inovacije tj. plasmana na tržištu. Zbog toga jedan od ključnih ciljeva inovacija i razvoja novih proizvoda/usluga/procesa predstavlja povećanje konkurentnosti i profitabilnosti (organizacije, grane, nacionalne ekonomije), te uspešan menadžment inovacija pretpostavlja identifikaciju elemenata koji imaju uticaj na uspešno pozicioniranje inovacije na tržištu.

Ovi aspekti inovacija i inovacionih procesa odnose se na intelektualnu svojinu, tj. na direktnu povezanost menadžmenta inovacija i intelektualne svojine. Inovaciona strategija je povezana sa strategijom intelektualne svojine, sa upravljanjem pravima intelektualne svojine kao izuzetno značajnim mehanizmom implementacije inovacije i povećanja konkurentnosti.

Specijalno, ovde se izdvaja jedno od prava intelektualne svojine - robni/uslužni žig, odnosno, brend, iz grupe znakova razlikovanja tj. individualizacije inovacije na tržištu, koje se odnosi na tržišno pozicioniranje i marketing aspekt inovacija. Brend se posmatra kao izuzetno značajan faktor konkurentnosti inovacije, s obzirom na ključni uticaj koji ovaj oblik intelektualne svojine može imati na percepciju kupaca i uspeh inovativnog proizvoda/usluge na tržištu. Zbog toga se osnovni segmenti rada odnose na inovacije i inovacione procese, intelektualni kapital i intelektualnu svojinu, te funkciju žiga/brenda koja može predstavljati dominantan mehanizam aproprijabilnosti i kompetitivnosti inovacije

¹⁴⁴ Matović, V., *Brend kao faktor konkurentnosti na primeru izvoza pića iz Srbije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 65.

Brend predstavlja izvor sticanja konkurentske prednosti, i postiže se na dva načina. Kada je u pitanju proizvod koji je sličan konkurentskom (voda) brend predstavlja suštinu diferencijacije. Ovi brendovi treba da ostvare vodstvo u troškovima ekonomije obima. Kada se radi o brendu koji poseduje određene specifične, dodatne vrednosti i kvalitet za potrošača (automobilska guma Michelin), brend postaje prestižan u odnosu na konkurente. To izaziva više troškove, koji su neophodni da bi se ostvarila očekivanja potrošača, ali rezultira većim profitom.

Brend predstavlja izvor sticanja konkurentske prednosti. Pozicioniranje brenda predstavlja temelj brendiranja pa su stoga marketing aktivnosti zasnovane na strategiji pozicioniranja brenda. Pozicioniranje se definiše kao “glavni cilj u projektovanju ponude kompanije, tj slika koja će zauzeti prepoznatljivo mesto u svesti potrošača. Krajnji rezultat pozicioniranja je uspešno stvaranje vrednosti brenda kod potencijalnog korisnika, kao i ubedljiv razlog da ciljno potrošači kupe određeni proizvod”¹⁴⁵. Strategija pozicioniranja je “pokušaj da se brendovi kreću na određenoj lokaciji unutar proizvodnog prostora¹⁴⁶” i generalno se implementira kako bi ojačala imidž brenda i diferencirala se u odnosu na konkurenciju.

Po Filipu Kotleru vrednost brenda (brand equity) osigurava brendu brojne konkurentske prednosti:¹⁴⁷

- Kompanija može imati prednost u smanjenju marketinških troškova zbog svesnosti i lojalnosti potrošača brendu.
- Kompanija ima veću mogućnost izbora u pregovaranju sa distributerima i trgovcima na malo.
- Kompanija može povećati cenu za razliku od konkurencije jer brend postiže veći kvalitet u odnosu na konkurente.
- Kompanija lako može izvršiti ekstenziju brenda, jer ime brenda nudi visoku verodostojnost.

Brend nudi kompaniji odbranu protiv žestoke cenovne konkurencije.

8.4. Kategorizacija i upravljanje brendom

Kategorizacija predstavlja uređivanje po vrstama, klasama, rodovima. Njen značaj kada je brend u pitanju je u tome što može poslužiti za različite strategijske poslovne odluke-za ekstenziju (proširenje) brenda, za procenu potencijala uvonenja na novo tržište, za povlačenje brenda, za način komunikacije brenda sa potrošačima, za nove investicije u brend, za stvaranje različite poslovne saradnje... Postoji mnogo načina da kategorizujemo brendove zavisno od tačke gledišta sa koje ih posmatramo. Predstavljena kategorizacija ima za svoj cilj analizu subjekata na koje se brend odnosi, geografske diverzifikovanosti brenda, da li brend može da postane dugoročan, koju ulogu ima u advertajzingu, kolika je njegova vrednost, kakav njegov odnos može biti u odnosu na ostale brendove i kojoj kategoriji pripada u odnosu na lojalnost potrošača i tržišnog udela.

¹⁴⁵ Kotler, Philip (2003), *Marketing Management*. 11th ed. New Jersey: Prentice Hall, str 308

¹⁴⁶ Dillon, William R., Teresa Domzal, and Thomas J. Madden (1986), “Evaluating Alternative Product Positioning Strategies,” *Journal of Advertising Research*, 26 (August), 29-35.

¹⁴⁷ Kotler P., *Upravljanje marketingom – analiza, planiranje, primjena i kontrola*, MATE, Zagreb, 1997.

1. Kategorizacija brenda prema subjektu na koji se odnosi. Brendovi se odnose na različite subjekte ili na više njih istovremeno. Ovo proističe iz same definicije brenda. Brend se može odnositi na:¹⁴⁸

Organizaciju	Kompanija Neprofitna organizacija Nevladina organizacija Razne asocijacije	Caterpillar Crveni krst Modus Vivendi Udruženje poslodavaca
Proizvod	Čokolada Auto Šampon	Milka Golf Head & Shoulders
Uslugu	Šišanje Hairdressing Softver Uplata novca	Toni & Guy Windows Pro credit bank
Osobu	Fudbaler Režiser Slikar	David Beckham David Lynch Salvador Dali

U svakoj sferi ljudske delatnosti postoje ljudi koji svojim radom i rezultatima skreću pažnju javnosti na sebe.

2. Kategorizacija brenda prema geografskoj diverzifikovanosti. Brend može biti prisutan na različitim geografskim segmentima. Ukoliko je uspešan on ima prirodan potencijal da bude zastupljen na sve većoj teritoriji uzimajući u obzir različita ograničenja-kulturna, preferencije, navike i sl.

Sa aspekta geografske diverzifikovanosti brend može biti:

- Lokalni (Prisutan na jednom malom tržišnom segmentu. Mnogi veliki brendovi nekad davno su bili lokalni. Ukoliko se njim upravlja na pravi način može se proširiti na druge geografske segmente);
- Nacionalni (Zastupljen na nivou jedne države. Poznavanje domaćeg tržišta i specifičnih uslova poslovanja na istom predstavlja ključ nacionalne diverzifikovanosti brenda. Da bi brend postao internacionalan potrebno je izvršiti različita istraživanja stranog tržišta i na osnovu rezultata i zaključaka doneti odluku o načinu ulaska na dotično tržište. Posebna grupa nacionalnih brendova su brendovi sa zaštićenim geografskim poreklom. To su ruska vodka, indijski čaj, srpski ajvar, francusko vino, itd.
- Internacionalni (Prisutan na nivou više država. Vrlo često su u pitanju zemlje susedi i zemlje sa sličnom kulturom i navikama potrošača).
- Globalni (Poznat, prisutan i poštovan svuda. Jako su retki brendovi »bez granica«. Najteže ih je izgraditi. Zahtevaju ulaganje velikog novca i sposobnost kompanija da na pojedinim tržišnim segmentima diferenciraju svoje strategije).

3. Kategorizacija brenda prema životnom ciklusu. Brendovi se dele na kratkoročne brendove (KB) i dugoročne brendove (DB). Razlog za to je lojalnost brendu predstavlja nestajući fenomen. Proizvodi na tržištu počinju da imaju sve kraći životni ciklus.

¹⁴⁸ Filipović, V., *Brend menadžment*, Univerzitet u Beogradu, Fakultet Organizacionih Nauka, Beograd, 2008, str. 12.

4. Kategorizacija brenda prema ulozi u advertajzingu. Langmaid i Gordon su 1988. godine podelili brendove u 9 kategorija pri čemu svaka kategorija označava ulogu u advertajzingu. Prva kategorija predstavlja najjednostavniji branding dok deveta predstavlja najkompleksniji. Brend ne pripada nekoj kategoriji sam po sebi. Brend menadžment zajedno sa advertajzing konsultantima bira na koji će način brend komunicirati sa ciljnom grupom i u zavisnosti od toga svrstavamo ga u neku od ovih kategorija. Primer Schweppes se izgovara na karakterističan način uz šum njegovog točenja.

Tabela 8.1: 9 kategorija brandinga

	Kategorija	Tip brandinga	Primer
Jednostavan branding  Kompleksan branding	1	<i>Jednostavna verbalna asocijacija</i>	Schweppes
	2	<i>Jednostavna auralna asocijacija</i>	Martini melodija
	3	<i>Jednostavna vizuelna asocijacija</i>	Crno beli Guinness
	4	<i>Branding izuma (naprave)</i>	Nescafe šolja
	5	<i>Branding symbol</i>	Dulux dog
	6	<i>Branding analogija</i>	Poznate ličnosti
	7	<i>Branding metafora</i>	Australianess
	8	<i>Brend ton</i>	Dunhill
	9	<i>Strukturirani branding</i>	Silk Cut

5. Kategorizacija brenda prema vrednosti. Ono što finansijski stručnjaci u bilansu stanja nazivaju goodwill u suštini predstavlja vrednost brenda. Dugogodišnja ulaganja u brend rezultiraju povećanjem ukupne vrednosti preduzeća.

6. Kategorizacija brenda prema sukobu interesa. Brendovi na tržištu, jedni u odnosu na druge u zavisnosti od načina na koji im se sukobljavaju interesi mogu biti:

- Konkurenti (pri čemu ih možemo podeliti na direktne konkurente kao što su BMW i Mercedes-Benz i na indirektne konkurente kao što su mineralna voda Evian i pivo Heineken, jer oba brenda su drugo ime za žeđ, odnosno zadovoljavaju istu potrebu)
- Saveznici (Delimo ih na prirodne saveznike kao što su Yahoo shopping i Fedex i na strateške saveznike koji menusobnim povezivanjem smanjuju troškove istraživanja, razmenjuju tehnološki know-how kao npr. Fujitsu-Siemens)
- Nekonkurenti (Namenjeni različitim ciljnim grupama i zadovoljavaju različite potrebe kao na primer gume Michelin i farmerke Levis).

7. Kategorizacija brenda prema lojalnosti (emocijama) potrošača u odnosu na tržišni udeo. Ovu kategorizaciju stvorila je konsultantska firma Harvest Communications LLC iz Njujorka. Njihovo mišljenje je da brendovi predstavljaju instrumente kulture u savremenom svetu. Krajnji cilj brenda po njima je da on postane ikona pri čemu umesto racionalan postaje emocionalan i umesto asocijacija sa koristima nudi ljudima asocijacije sa iskustvom i osećanjima.

Brendovi po njima mogu biti:

- brend u niši (The bank of New York, KIA, Uline)
- masovni brend (Wal-Mart, Toyota)
- kultni brend (Krispy Kreme, vaš omiljeni lokalni restoran)
- brend ikona (Nike, Budweiser, Coca-Cola)

Upravljanje brendom predstavlja proces¹⁴⁹

- 1) analize postojećeg stanja
- 2) planiranja
- 3) relizacije i
- 4) kontrole

brend aktivnosti sa ciljem dostizanja i očuvanja željene pozicije u očima potrošača.

Upravljanje brendom je i naučna disciplina koja se bavi istraživanjem problema upravljanja poslovima i aktivnostima vezanim za odnos potrošača prema brendu.

Moderni pogledi na upravljanje brendom zanemaruju polaznu osnovu koja predstavlja određivanje marketing miksa za određeni proizvod. Razlog za ovo je što proizvod postoji na tržištu dok je brend nešto što postoji u glavama ljudi. Zbog toga je moderan koncept upravljanja brendom fokusiran na istraživanja stavova i ponašanja potrošača, na planiranje komunikacije, realizaciju komunikacije i evaluaciju postignutih rezultata.

Upravljanje brendom omogućava:

- postizanje jedinstvene konkurentske pozicije na tržištu
- bolje pozicioniranje u svesti potrošača
- kreiranje imidža organizacije, proizvoda i usluga
- razvijanje ponude koja ima posebnu vrednost za kupca.

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

Osnovni cilj strategijskog upravljanja brendom je da se ime Brenda (*brand name*) prevede u brend sa imenom ("*name brand*").¹⁵⁰ Cilj je da se inicijalni identitet korporativnog ili proizvodnog brenda prevede u status poznatog i vrednog brenda u fokusiranim tržišnim razmerama (lokalnim, regionalnim ili globalnim). Znanja koja zaposleni u preduzeću imaju iz oblasti brendiranja danas mogu opredeliti poslovne performance i tržišnu poziciju preduzeća u odnosu na konkurenciju.

Koncept pozicioniranja proizvoda ili usluge otkriva koliko je kupac pod raznim uticajima kompanija koje nude sličnu robu. Pozicioniranje sličnih brendova je vezano za konkurentske brendove. Jer u suštini, brand je u stvari pozicioniran u glavi kupca ili na prospektu. Pozicioniranje se tipično rezultira iz nekoliko atributa koji su uzeti u obzir od strane kupca. Oni variraju u važnosti i njihova prednost u marketingu se smatra dostignutom kada, vezano za konkurentski brand, u kombinaciji sa atributima koji su važni kupcima oni donose odluke o kupovini brenda kao omiljenog.

Brend nudi potrošačima siguran kvalitet i prednost u odnosu na druge konkurente. Putem brenda je relativno lako identifikovati kvalitet proizvoda, što najčešće rade vladine ili privatne potrošačke grupe.

¹⁴⁹ Filipović, V., *Brend menadžment*, Univerzitet u Beogradu, Fakultet Organizacionih Nauka, Beograd, 2008, str. 18.

¹⁵⁰ Raketa, B., Matić, S., *Efekti transferisanja imidža kroz strategije kobrendiranja i ekstenzije brenda*, časopis Marketing, god.41; broj 2, str. 85.

Brend (eng: *Brand*) predstavlja holističku sumu (sinergiju) svih podataka o proizvodima ili grupama proizvoda radi poboljšanja verodostojnosti i ugleda organizacije ili pojedinca¹⁵¹. Savremena literatura i privredna praksa pokazuju da se brend stvara dugotrajnim, upornim, strpljivim i predanim radom na sopstvenoj ponudi.

*„Sve naše fabrike i postrojenja mogu sutra da izgore do temelja, ali se time vrednost kompanije uopšte ne bi umanjila. Sve leži u reputaciji našeg brenda i kolektivnom znanju o kompaniji“*¹⁵².

8.5. Lojalnost

Brendovski orijentisani potrošači ili *"brend-lojalisti"* ispoljavaju naglašenu lojalnost ili privrženost markama proizvoda u koje su stekli poverenje i formirali pozitivno iskustvo. Vole rutinske kupovine, a u procesu potrošnje uglavnom se ponašaju po navici. Vrlo često se prepoznaju preko i poistovećuju sa proizvodima iz svog sistema potrošnje. U trouglu relevantnih faktora odlučivanja u procesu kupovine – cena, kvalitet, imidž brenda, uvek će najveći ponder imati imidž. Spadaju u grupu dugoročno orijentisanih i stabilnih kupaca na tržištu. Od svih profila potrošača *"brend-lojalisti"* ispoljavaju najmanju sklonost menjanju tržišnih i kupovnih navika.

Stepen lojalnosti prema brendu je korisna osnova za segmentiranje kupaca.¹⁵³ „Solo kupci“ su u potpunosti lojalni brendu, i kupuju samo jedan brend u određenoj grupi proizvoda. (npr. neki imaju običaj da kupuju Ariel Automatic, međutim, većina potrošača menja brendove, neki imaju običaj da kupe pored Ariela i druge brendove. Drugi ne pokazuju nikakvu lojalnost prema nekom odreenom već menjaju brendove na osnovu posebnih ponuda kao što su popusti itd, drugi pak teže raznovrsnosti kupujući svaki put različite brendove). Jedan od najnovijih trendova u maloprodaji su biografije- to je povezivanje stvarnog kupovnog ponašanja sa pojedincima. Sistemi lojalnosti obezbeđuju mehanizam za skupljanje informacija i najviše se koriste u supermarketima. Kupcima se daju kartice koje se provlače na kasi i na taj način kupci skupljaju poene prilikom svoje kupovine nakon koje bivaju nagrađeni, a supermarketi informacije o tome ko, gde, kada, i šta kupuje. Takvi biografski podaci mogu se koristiti za vrlo precizno segmentiranje i targetiranje kupaca. Analiza ovih podataka omogućava supermarketima da snabdevaju svaki od svojih lokala proizvodima na način na koji najviše odgovara starosti, životnom stilu i troškovima njihovih kupaca.

Lojalnost potrošača se meri procentom potrošača koji ostaju verni određenom preduzeću u vremenskog perioda. Pored toga što postaje lojalan, primećeno je da zadovoljan potrošač kupuje više proizvoda i usluga od istog preduzeća, jer postoji veće poverenje, pa je strah od pogrešne kupovine proizvoda/usluge manji. Lojalnost potrošača odnosi se na ponovnu kupovinu i preferenciju proizvoda i usluga na trajnoj osnovi koji obezbeđuju stabilnost poslovanja i profit preduzeća u dužem periodu.

Kupci se mogu segmentirati i na osnovu toga da li mnogo ili malo koriste, ili uopšte ne koriste odabranu kategoriju proizvoda. Na osnovu profilisanja velikih korisnika može se postići da se ovoj grupi posveti najviše pažnje u marketingu, naročito u promociji, pod pretpostavkom da će se stavljanje lojalnosti prema brendu među ovim ljudima isplatiti.

¹⁵¹ Kotler Filip (1988.), *Upravljanje marketingom 1*, Informator, Zagreb.

¹⁵² Kotler Filip i Valdemar Ferč (2007), : *B2B Brend menadžment*, ASEE books, str. 241.

¹⁵³ Ilić, D., Vapa, B., (2012), *Osnovi marketinga*, Univerzitet Privredna Akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad, str. 35.

Segmentacija po životnim stilovima teži da kategorizuje ljude na osnovu njihovog načina života koji se odražava u njihovim karakteristikama, interesovanjima, i mišljenjima. Segmentacija po životnim stilovima opisuje način na koji mnoge propagandne agencije pokušavaju da povežu brendove sa određenim životnim stilom.

Starost je faktor koji se koristi za segmentaciju velikog broja tržišta finalnih potrošača. Starost je vrlo značajan faktor za segmentaciju i na tržištu usluga. Kako tržišni segment određenog brenda postaje stariji, taj brend se suočava sa izazovom koji je sastoji u tome da se dopadne mladim starosnim grupama. Npr. vodeće novine u Velikoj Britaniji The times i Guardian počele su da uključuju besplatne zabavne dodatke u pokušaju da privuku mlane kupce i poboljšaju prodaju.

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...).¹⁵⁴ Očigledno da i potrošači i preduzeće imaju koristi od lojalnosti, razmenom odgovarajućih vrednosti i na taj način moguće je ostvariti dugoročne odnose. Ukratko, lojalnost se gradi i stvara na zadovoljstvu potrošača, tretirajući ih onako kako oni žele da budu tretirani. Postojanost potrošača je verovatno najdragocenija stvar za svako preduzeće. Pa ipak, sama postojanost nije ni blizu onoga što je potrebno. Garancija uspeha je u lojalnosti.

Potrošači prolaze kroz četiri faze u procesu 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 preferenci je potrošača da u svakoj situaciji kupuje istu marku proizvoda/usluge. To se naziva posvećenost brendu.¹⁵⁵ 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.

¹⁵⁴ Veljković S., (2009), *Marketing usluga*, centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 186-187

¹⁵⁵ Johnson C. W. , Weinstein A., (2004), *Superior Customer Value in the New Economy- Concepts and Cases* CRC Press, Boca Raton, str. 47

9. BREND MENADZMENT U FUNKCIJI UNAPREDJENJA KONKURENTSKE PREDNOSTI

Menadžment treba da daje svoj doprinos definisanju pravih pitanja na koje treba dobiti odgovore marketing istraživanjem. Odgovor nije masa statističkih podataka, već odluka koju treba doneti da se poboljša podmirenje potreba potrošača i tržišna pozicija preduzeća.

Smatra se da menadžeri marketing istraživanja koriste iz sledećih razloga: da analizom tržišta identifikuju potrebe potrošača, očekivanja i odgovore, kao i konkurentsku ponudu i strategije; da identifikuju tržišne šanse u terminima agregatne tražnje i potencijala, kao i vrste proizvoda/usluga koje će ponuditi; da dizajniraju marketing program, uključujući odluke o razvoju novog proizvoda/usluge; da olakšaju sprovođenje marketing programa i procene uspešnosti marketing programa.¹⁵⁶

Značaj marketing istraživanja vrlo često prevazilazi potrebe marketing menadžera i od koristi je za sve menadžere preduzeća. U tom smislu ističu se sledeće tri funkcije marketing istraživanja: skeniranje šansi i opasnosti u okruženju; procena rizika budućih marketing programa i sprovođenje i praćenje (monitoring) aktuelnih marketing programa¹⁵⁷. Marketing istraživanja ne garantuju uspeh poslovne akcije ni ispravnost odluke koju treba da donese menadžment preduzeća, ali značajno doprinosi smanjenju rizika koji uvek postoji kod donošenja upravljačkih odluka koje se odnose na tražnju za proizvodima i uslugama preduzeća. Razvoj marketing programa baziranih na marketing istraživanjima, prikazani su u tab. 9.1.

Tabela 9.1. *Razvoj marketing programa – reprezentativne odluke koje se donose na osnovu marketing istraživanja*

1. Odluke o segmentaciji tržišta Koje segmente targetirati ? Koje koristi su najvažnije za svaki segment ? Na kojim geografskim područjima nastupiti ?
2. Odluke o proizvodu/usluzi Koje specifičnosti/karakteristike treba da poseduje usluga? Kako pozicionirati uslugu?
3. Odluke o distribuciji Koje lokacije izabrati? Koje vreme isporuke? Koja područja izabrati-agenti, E kanali.....?
4. Odluke o promociji Koje instrumente koristiti? U kojem kontekstu koristiti integrisane marketing komunikacije? Koliki je budžet? Kako kontrolisati promotivne aktivnosti?

¹⁵⁶ Bagozzi R.P., Rosa J.A., Celly K.S., Coronel F., *Marketing Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1998., pp.197.

¹⁵⁷ Winer S. Russell, *Marketing Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2000., str. 77-78.

5. Odluke o ličnoj prodaji Koji tipovi potrošača imaju najveći potencijal? Koliko nam je potrebno saradnika?
6. Odluke o cenama Koji nivo cena treba primeniti? Koje vrste akcija treba ponuditi tokom godine? Kako odgovoriti na cenu konkurencije?
7. Odluke o markama (brendovima) Šta bi trebalo da bude ime, simbol, logo ili slogan koji će asocirati sa proizvodom/uslugom? Koja pozicija marke će biti prihvaćena u odnosu na konkurenciju? Kako povećati lojalnost marke?
8. Odluke o satisfakciji potrošača Kako meriti satisfakciju potrošača? Koliko je često meriti? Kako rešavati žalbe potrošača?

Izvor: Aaker A.D., Kumar V., Day G., *Marketing research*, John Wiley and Sons, Inc. New York, 1998., pp. 9.

Adidas - brend koji se poistovećuje sa performansama

Sve velike marke su inovatori, a Adidas nije izuzetak. Adolf "Adi" Dasler, čovek koji stoji iza Adidas brenda, se smatra za osnivača moderne industrije sportske opreme. Kada je bio tinejdžer pomogao je svojoj porodici da pravi kućne papuče od ostataka vojnih torbi. Dasler je voleo fudbal, tako da je 1920. počeo da pravi sportsku obuću. Kontaktirao je nekoliko lekara, trenera i ljudi iz sporta kako bi čuo njihovo mišljenje o tome kako bi trebalo da izgleda sportska obuća. Od samog početka, akcenat je stavljao na "performansama" za konkretan sport, tako da je napravio različite vrste obuće za različite vrste aktivnosti - kao npr. patike za trčanje ili za fudbal.

Istinski istraživački pristup mu je ubrzo doneo priznanja širom sveta. Još kada je imao 20 godina smatran je "najboljim menadžerom za sportsku opremu u svetu". Adidas patike su nošene na Olimpijadi 1928. Atletičari su ih voleli. Štaviše, činilo se da su ove patike značajno poboljšavale postignuća atletičara koji su ih nosili. Kada je Džesi Owens osvojio zlatnu medalju na Olimpijadi u Berlinu 1936. i oduševio publiku (a razljutio Hitlera) nosio je Adidas patike. Takođe, i Armin Hari je nosio Adidas patike kada je istrčao 100 metara za 10 sekundi.

Konstantnim usavršavanjem proizvodnje i prilagođavanje obuće svakom sportu posebno, ustanovio je da su karakteristike patika za fudbal na kojima se zadrži blato slabije, pa je odlučio da sa donje strane postavi krampone, što je davalo bolju kontrolu i preciznost igračima. Igrajući u ovakvim kopačkama nemački tim je bio prvi na Svetskom kupu (Prvenstvu sveta u fudbalu) 1954. godine.

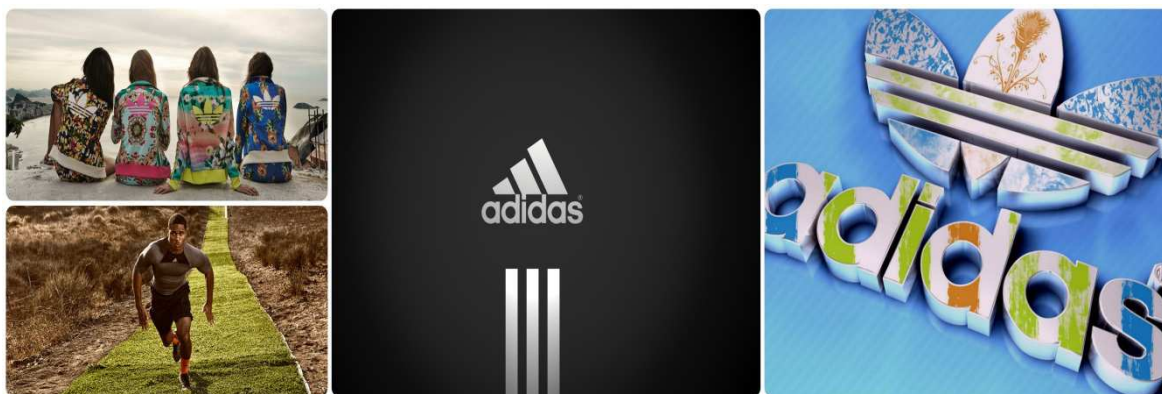
Dasler nije bio samo dobar inovator. Imao je i smisla za marketing. Znao je da ako pravi različite patike za različite sportove mora postojati neki zajednički elemenat prepoznavanja koji bi ih sve povezivao i jasno ukazivao da se radi baš o Adidas marki.

Tako je 1949. došao na ideju da stavi tri linije na stranama patika. Tako je bilo do 1996., kada su tri linije i zvanično registrovane kao Adidas logo.

Izazov koji se postavlja pred Adidas danas je da ravnopravno nastupa na oba polja: kao proizvođač sportske obuće za sportiste, ali i za široku populaciju, tj. za "uličnu modu".

Postoje različiti sektori u Adidasu, i to su:

- Sport Performance - sektor se fokusira na funkcionalnost i inovacije, kao što je to Adidas oduvek i radio. Ovaj sektor je najzastupljeniji i najmasovniji, čineći preko 70% ukupne prodaje.
- Sport Heritage (naslene) - orijentiše se na očuvanje bogate tradicije koju Adidas ima iza sebe, i on je odgovoran za "old-school" liniju njihovih proizvoda, koji su naročito dobro prihvaćeni u hip-hop zajednici.
- Sport Style - radi na modnim elementima njihovih proizvoda, i tu se oslanjaju na modnog dizajnera Yohji Yamamota.



Slika 9.1. Proizvodi Adidas i logo

Što se marketinga tiče, Adidas se i dalje koncentriše na najveća svetska takmičenja, pa je tako on glavni sponzor Svetskog prvenstva u fudbalu, kao i pojedinih sportista. Adidas investira i u buduće nade, organizujući tako Adidas America ABCD kamp, namenjen mladim košarkašima sa američkih koledža. Ovo najbolje ilustruje poslovnu politiku Adidas, tj. njihov multifunkcionalni pristup biznisu. Kao prvo, tu leži ogroman PR potencijal. Takođe, tu je prisutan i taj sponzorski momenat. Kampovi poput ovog su način da Adidas regrutuje vrhunske sportiste da nose njihov brend i da potpišu ugovore sa njima. To je i idealna prilika da se testira njihova nova oprema i da se čuju reakcije budućih NBA zvezda.

Dakle, to je Adidas: brend koji je okrenut budućnosti, ali i prošlosti. On je u stalnom kontaktu sa mladim talentima i budućim zvezdama, ali ne zaboravlja svoju bogatu istoriju.

Brendiranje, kao što je slučaj u sportu, izgleda da utiče na naše primitivne, tj. plemenske instinkte. Nike i Adidas su dva plemena koja međusobno zavise jedno od drugog, kao što su fudbalskoj ili košarkaškoj ekipi neophodni protivnici da bi igra imala smisla. Adidas patike ne šalju samo poruku "ovo je Adidas", već i "ovo nije Nike", i obratno. Agresivna kampanja koju vode ove dve firme jedna protiv druge u krajnjoj instanci jača oba brenda. Adidas nije u panici zbog Nike-ovih reklamnih kampanja.

Strategija Adidasa su sponzorstva velikih takmičenja kao ključnog elementa njihove marketinške strategije. Ostajući veran prvobitnim idejama Adolfa Daslera, performanse proizvoda ostaju jednako važne kao i performanse samog brenda.

Tajne uspeha:

- *Inovacije:* kramponi na sportskim patikama (kopačkama); igle (ekseri) na patikama za atletičare; patike od veštačkih materijala. Ovo su samo 3 od brojnih inovacija koje su od Adidasa načinili vodeći svetski brend
- *Performanse:* Adolf Dasler, koji je i sam bio sportista, nikada nije zanemarivao karakteristike njegovih proizvoda. Stalno je tražio nove načine za poboljšanje svojih proizvoda.
- *Nadmetanje:* Sportska oprema ima karakteristike plemenskog, kao uostalom i sam sport, pa tako Adidas nema pretenzije da bude jedini brend na tržištu sportske opreme, nastavljajući da se nadmeće sa brendovima kao što su Nike i Reebok.
- *Istorija:* Adidas radi na očuvanju svoje "old-school" linije .
- *Ključni uticaji:* Hip-hop zvezde Run DMC i Missy Elliott, zatim David Beckham daju brendu kredibilitet, u oblasti sporta i na tržištu ulične mode.

9.1. Studija slučaja - brend puma

Biznis ima samo dve funkcije - marketing i inovacije.

(Piter F. Druker)

Nije slučajnost da su mnogi najveći brendovi istovremeno i najveći svetski inovatori u biznisu. Izumima novih proizvoda ili radikalne promene na postojećim proizvodima čine da neki brend ne bude samo mašina za pravljanje novca. On utiče na društvo, menjajući prirodu svakodnevnog života.¹⁵⁸

Naravno, inovacije nisu za staromodne. Ljudska bića su konzervativna stvorenja. Ona vole ono što im je poznato. Kada se pojavi nešto novo - bilo da je to automobil, Elvis Prisli ili internet - ljudi strahuju. Psiholozi to objašnjavaju na sledeći način: promene nam daju do znanja da se stvari kreću, menjaju, i time nas podsećaju na našu prolaznost i smrtnost. Mi ne želimo da umremo, pa se odupiremo promenama. To dokazuje da ima smisla činjenica da dok smo mlađi spremni smo da prihvatamo promene, jer su nam razmišljanja o smrti tako daleko.

Neka kompanija bi morala da bude izuzetno hrabra da pomisli da će neki njen proizvod imati trenutni uspeh. Ljudi cene inovacije o kojima se priča da će se desiti, a veoma retko i kada se one zaista i dogode. Uspesi se dešavaju polako, kroz priče ljudi ili ako ih objave mediji, ali jednom kada ideja bude prihvaćena na tržištu - tada inovator postaje sinonim za čitavu kategoriju izuma iz te oblasti. Takvi su slučajevi firmi Hoover i Xerox - postali su sinonimi za proizvode koje su njihove kompanije proizvodile (usisivači i fotokopir mašine). Sa druge strane, Sony je postao sinonim za mnoge inovativne proizvode koje je njihova firma izumela.

¹⁵⁸ Filipović Vinka, *Brend menadžment*, Univerzitet u Beogradu, Fakultet Organizacionih Nauka, Beograd, 2008, , str. 55.

Nema sumnje da su inovacije igra sa velikim ulogom. Istraživanje i promocija novog proizvoda je veoma skupa, a uspeh nikada nije zagarantovan. Zato se kaže da kada inovatorske firme naprave neku inovaciju - one to rade na veliko. Konačno, lakše je biti u vodećoj poziciji ako sami napravite nekoliko početnih koraka.

9.2. Istorijat kompanije “PUMA”

Kompanija Puma se bavi proizvodnjom sportske opreme kroz brendove Puma i Tretorn, ima svoje ogranke u preko 40 zemalja, uključujući SAD, Francusku, Švajcarsku i Španiju, kao u 116 zemalja širom sveta.

Priča o brendu počinje osnivanjem fabrike braće Dassler u bavarskom gradiću Hercogenaurah, kada je brend Dassler bio zajedničko vlasništvo Adija i Rudolfa Dasslera, a sportska dostignuća sportista u Dassler obući, kao što je 5 svetskih rekorda američkog trkača Džesija Ovensa na Olimpijadi u Berlinu, smatrani su zajedničkom zaslugom. Posle očeve smrti braća su se razila, Adi je nazvao svoju firmu Addas, kasnije Adidas, a Rudi - Ruda, da bi je već kroz nekoliko meseci preimenovala u Puma.

Prvi Pumin proizvod bila je fudbalska obuća pod nazivom Puma Atom. Braća su do kraja svojih života držali u tajnosti razlog svađe, a brendovi Puma i Adidas su postali najljući konkurenti. Spor oko toga koji se prvi od braće dosetio da proizvodi kopačke sa kramponima i dalje nije rešen. Dugoročna misija brenda je da postane najtraženiji brend u kategoriji sportlifestyle. Osnovne vrednosti kompanije su posvećenost, otvorenost, vera u sebe i preduzetništvo.

Puma – Aktivna zver

Logo kompanije nastao 1948. godine se uz male izmene koristi i do danas. Predstavlja kombinaciju slike pume u skoku i podebljanih slova „Puma“, dok se njihova boja i pozadina mogu menjati. **Puma**, koja je aktivna i danju i noću, predstavlja zver sposobnu da skoči nekoliko metara. Odabirajući baš **Pumu** za svoj logo i naziv kompanija je želela da istakne svoju pouzdanost i kompetentnost na prepoznatljiv način.



Slika 9.2. Logo kompanije u različitim varijantama

Globalni brend

Puma je predstavlja globalni sportski brend koji spaja sport, aktivan životni stil i modne uticaje. Jedinstvena kombinacija tehničkih inovacija i revolucionarnog dizajna, postiže iznenađujuće rezultate u domenu odeće i opreme za **sportski način života**. Filozofija brenda **Puma**, kombinuje sportski kredibilitet sa jedinstvenim pogledom na svet da bi oformili proizvode koji odskoču iz mase.

Dugoročna misija brenda je da postane najtraženiji brend u kategoriji sportlifestyle. Osnovne vrednosti kompanije su posvećenost, otvorenost, vera u sebe i preduzetništvo. Logo kompanije nastao 1948. godine se uz male izmene koristi i do danas. Predstavlja kombinaciju slike pume u skoku i podebljanih slova „Puma“, dok se njihova boja i pozadina mogu menjati. Puma, koja je aktivna i danju i noću, predstavlja zver sposobnu da skoči nekoliko metara.

Odabirajući baš Pumu za svoj logo i naziv kompanija je želela da istakne svoju pouzdanost i kompetentnost na prepoznatljiv način.

Danas Puma važi za jedan od najpoznatijih i najuspešnijih sportskih brendova, koji teži stalnom razvoju i napretku, što pokazuje čestim inovacijama i novim modelima, ali i vrlo originalnim reklamnim kampanjama. Najprepoznatljiviji fudbalski sponzori trenutno su brendovi sportske odeće, obuće i opreme, Adidas i Puma. Ništa nije nemoguće kampanja je zaslužna za napredak ovog brenda. Ciljna grupa ove kampanje su konzumenti od 12 do 24 godine koji se bave sportom. Istraživanja su pokazala da muškarci između 18 i 34 godine provode više vremena na internetu nego gledajući televizor pa je Puma deo svog marketinga prebacila na internet. Ova kampanja je prvo imala za cilj da se proizvod približi potrošačima u Americi a zahvatila je ceo svet.

9.3. Osvrt na tržište sportske obuće i odeće

Ljudi iz celog sveta sudeluju u sportovima ili radi opuštanja od svakodnevnog rada ili radi postizanja vrlo ambicioznih sportskih ciljeva.

Tabela 9.1: Tržišno učešće na svetskom tržištu odeće (u milionima dolara)

	SAD			Međunarodno			Ukupno		
	Prodaja	Učešće	Promena	Prodaja	Učešće	Promena	Prodaja	Učešće	Promena
Nike	\$1293	7,6%	8,8%	\$1526	6,2%	-10,6%	\$2819	6,8%	-2,6%
Adidas	474	2,8	4,2	1605	6,6	23,9	2079	5,0	-2,2
Reebok	395	2,3	68,8	578	2,4	-5,2	973	2,3	-15,3
Puma	27	0,2	-12,9	308	1,3	2,0	335	0,8	0,6
Međuzbir	\$6313	37,1%	6,8%	\$8289	48,7%	-5,8%	\$14502	35,2%	-0,2
Ostala sp. odeća	5008	29,3	-3,8	6300	25,8	-5,3	11300	27,3	-4,6
Ukupno	\$17038	100,0%	-3,7%	\$24429	100,0%	-7,2%	\$46467	100,0%	-5,8%

Izvor: Sporting Goods Intelligence (2001), FY 2000.

Tabela 9.2: Tržišno učešće na svetskom tržištu obuće (u milionima dolara)

Kompanija	SAD	Međunarodno	Licencirano	Ukupno	Tržišni udeo	Promena
Nike	\$3327	\$2363	\$-	\$5690	34,6%	4,6%
Adidas	811	1380	250	2441	14,8	-1,4
Reebok	926	494	226	1645	10,0	2,8
New Balance	750	140	210	1100	6,7	23,6
Asics	148	437	-	585	3,6	6,4
Fila	114	304	45	463	2,8	-11,5
Puma	57	193	135	385	2,3	10,6
Comverse	144	65	148	357	2,2	-6,1
Vans	216	94	-	310	1,9	33,0
Keds	190	15	55	260	1,6	-5,5
American SG	195	40	25	260	1,6	-15,6
K-Swiss	197	24	-	221	1,3	-22,5
Mizuno	15	160	38	213	1,3	15,8
Brooks	58	13	95	166	1,0	-14,9
Foot-Joy	129	22	9	160	1,0	10,3
Hi-Tec	44	98	6	148	0,9	-2,6
Saucony	125	20	-	145	0,9	9,8
Diadory	15	71	28	114	0,7	14,0
Aiwalk	60	15	30	105	0,6	0,0
Tommy Hifiger	-	-	104	104	0,6	-11,9
Međuzbir	\$7521	\$5948	\$1404	\$14873	90,5%	3,6
Ostali	281	1209	76	1566	9,5	-10,7
Ukupno	\$7802	\$7157	\$1480	\$16439	100,0%	2,0%

Izvor: Sporting Goods Intelligence (2001), FY 2000.

Vođe na tržištu poput Nikea, Adidasa i Reeboka delili su oko 27% ukupne prodaje unutar globalnog sportskog tržišta (obuće i dodatne opreme), koja je dostigla zapreminu od oko 58 milijardi dolara u 2000. Godini (tabela 1 i 2). Najčešće korišćene kategorizacije proizvoda činili su obuća, odeća i dodatna oprema. Kategorija odeće sasojala se od tekstilnih proizvoda kao što su majce, pantalone i kape. Dodatnu opremu čine torbe, satovi, naočare i parfemi kao i golf i hokej palice, skije.



Slika 9.3. Puma patike

Visoki stepen različitosti unutar ciljnih grupa, znatno je otežalo prepoznavanje glavnih trendova na sportskom tržištu. Prilagođavanje proizvoda za različite polove i godišta igralo je važnu ulogu u prošlosti. Drugi važan trend bila je orijentacija prema visoko vrednim in a životni stil usmerenim proizvodima. Kampanja Puma je imala velikog uspeha kod tinejdžera iz celog sveta. Na internetu su se našli dvadeset elitnih atleta i svaki od njih je pričao svoju „nemoguću“ priču. Potrošači koji su se prijavili na oficijalni sajt su ohrabrivani da objave svoje „nemoguće“ priče, najbolje priče su nagrađene.

9.4. Glavni konkurenti

Glavni Pumin konkurent je kompanija Adidas. Glavna razlika između Pume i Adidas kompanija jeste to što Adidas forsira takmičarski duh i afirmisanu ideju da treba igrati i pobediti dok Puma poručuje da treba igrati ali da nije bitno pobediti već učestvovati. Oba brenda su se proširila na internet i uz pomoć njega skupljaju nove konzumente i održavaju vezu sa starim.

Adidas-Salomon AG. Adidas je bio prisutan u gotovo svakoj zemlji sveta. Proizvodni pogoni su bili na svakom kontinentu osim Australiji, a administracija, oblikovanje i marketing bili su koncentrisani u Nemačkoj i Francuskoj. Delovi proizvodnje bili su predate kooperantima, uglavnom u Aziji. Glavni dobavljač bio je hongkonški proizvođač Yue-Yuen, koji je proizvodio milion patika godišnje za Adidas, Reebok i Nike.

Raspon proizvoda raznih robnih marki učinio je Adidas jednim drugim dobavljačem, osim Nikea, koji je pokrивao sve sportove. Glavna moć kompanije je bila na fudbalskoj liniji, a dobro je bila i pozicionirana na skijaškom i teniskom tržištu.

Od samog početka, Adidas je sledio opšti tržišni pristup nego Puma. Bila je to robna marka za porodicu koja je zadovoljila široki raspon potreba, ali su joj promakle tržišne promene 1980-ih kada su sportske robne marke postojale sve dinamičnije, a ukus potrošača bio usmeren na nove i uzbudljivije sportive. Tek je 2000. Adidas odlučio da usmeriti sponzorske aktivnosti na velike sportske događaje, poznate ekipe i individualne sportiste.

Tabela 9.3. Splet proizvoda i upoređenje troškova I&R*

Proizvodi	Adidas	Nike	Reebok	Puma	Fila
<i>Obuća</i>	44%	61%	70%	64%	45%
<i>Dodaci</i>	21	8	-	7	-
<i>Odeća</i>	35	38	30	28	53

* Oko 5% Nikeovih prihoda dolazi do drugih robnih marki za koje podaci nisu dostupni.

Izvor: Podaci kompanije FY 2002.

Regija	Adidas total	NIKE				Fila		
		Obuća	Nike Apparel	Oprema	Reebok ukupno	Puma Total	Obuća	Fila Odeća
Evropa/Afrika	49%	16%	10%	2%	33%	69%	18%	19%
Azija	18	7	4	1	10	8	13	18
The Americas	33	36	15	5	58	24	14	16

Izvor: Podaci kompanije FY 2002.

Kompanija	Valuta u million	Troškovi I&R 2002	% Prihoda	I&R Troškovi 2001	% Prihoda
Puma	Euro	24	2,6%	20	3,3%
Nike	Amer. dolar	280	2,8	250	2,6
Reebok	Amer. dolar	45	1,4	42	1,4
Fila	Euro	15	1,7	20	2,0
Adidas	Euro	85	1,3	86	1,4

Izvor Podaci kompanije, vlastita procena, FY 2002, i FY 2001.

9.5. Vrednosni lanac i menadžment

Istrazivanje i razvoj (I&R.) igralo je važnu ulogu u Puminoj korporacijskoj strategiji. U 2001. i 2002. godini oko 2,5 do 3,5 % Puminih prihoda bilo je uložen u ovaj deo vrednosnoga lanca. (Tabela 9.3). Ovaj broj je trebao ostati stabilan tokom narednih godina i biti izložen daljnjem uvećanju. S obzirom da je Puma želela da njeni proizvodi sadrže i funkcionalnost i elegantan izgled, razvoj proizvoda sastojao se od I&R i oblikovanja. Tokom poslednjih nekoliko godina, kompanija je započela saradnju sa poznatim dizajnerima različitog kulturnog podnevlja. Novi su projekti bili razvijeni pod nadzorom modernih trendista kao što su Yasuhiro Mihara i dizajnerka Jil Sander. Prema Puminoj strategiji robne marke, kompanija je lansirala New Collection koja je spojila elemente sporta, životnog stila i mode.

Puma se trudila da bude inovator u svakom delu svog proizvodnog procesa. Da bi razvila svoju novu SFSHDOH patiku, kompanija je saradivala sa inženjerskim timovima Jordan Grand Prix trke kako bi saznala za nove materijale kao što su ugljena vlakna. Ti materijali su zatim bili ugrađeni u Pumine proizvode. Kompanija se trudila privući potrošače i dizajnom i funkcionalnošću novih kolekcija. Pored navedenog, kompanija je ostala u dodiru sa najpoznatijim uticajnim osobama u muzičkom, filmskom i *lifestyle* poslu, kompanija je neprestano poboljšavala svoj inovativni izgled.

Puma je u potpunosti preselila proizvodnju sirovina za svoju obuću jer je proizvodnja sa uporištem na radnoj snazi u Nemačkoj i ostalim evropskim zemljama bila preskupa, a dostupnost sirovina bila je veća na teritoriji Azije. Osam procenata cele proizvodnje odvijao se u Aziji, uglavnom u Vijetnamu. Kako su tkanine bile podložnije modnim trendovima, bilo je potrebno proizvoditi ih bliže evropskim severno-američkom tržištu, pa se proizvodnja odvijala u Turskoj i Meksiku. Ovaj *outsourcing* omogućio je Pumi da smanji svoj radni kapital na oko 21 posto.

Puma je izabrala svoje proizvodne partnere prema tri kriterijuma: kvalitet, cena i ekološki/društveni factor.¹⁵⁹ Nije imala drugačije ugovore s dobavljačima. Puma je oduvek

¹⁵⁹Kaufmann Lutz, *The WHO Otto Beisheim Graduate School of Management*, slučaj 23, str. 17.

imala partnere koje je smatrala strateškim partnerima. Dugoročni odnosi su bili poništavani samo u slučaju povrede tih kritrijuma ili u izvanrednim okolnostima.

Puma čini zaokret i stvara novo pozicioniranje 1997. godine, kada razvija novi imidž robne marke. Do 2003. godine popularnost je bila na visokom nivou, kada su međunarodne zvezde poput Maddone bile ponosne što nose Pumine proizvode, bez da prime ikakvu naknadu. Pumini proizvodi bili su izloženi u ekskluzivnim buticima tik uz luksuzne robne marke poput Guccija i Prade. Da bi osigurala tekući uspeh, Puma je tražila harizmatične osobenosti koje bi mogli širit željenu percepciju, prepoznavanja robne marke i svest o njoj čak i dalje.

Sponzorstvo je igralo ključnu ulogu u Puminom menadžmentu robne marke. Za razliku od konkurenata, Puma nije imala cilj samo izložiti svoju etiketu, već i prenositi svoju filozofiju. Primer toga bilo je sponzorstvo jamajčanske trkačke sportske ekipe. Mnogi su povezivali Jamajku sa životnom radošću, suncem i sportskim duhom. Upravo to je bilo savršeno za Puminu nameru koja je bila poručila kako je zabavno i jedinstveno sudelovalo u sportovima istovremeno koristeći njene proizvode.



Slika 9.4. Sponzorstvo jamajčanske trkačke sportske ekipe.

Puma je takođe opremila nekoliko trkačkih ekipa Formule 1 naročito od 2000. Kada kompanija ulaže više truda da postane glavni dobavljač odeće i obuće za takve sportive. Puma i dalje sponzorise niz reprezentacija i pojedinaca u različitim sverama društva.

PUMA nastavlja proizvodnju i širenje svoje linije jedriličarske opreme i ostaje jedina modna sportska kuća koja učestvuje u poduhvatu ovakve vrste. PUMA će takođe biti i zvanični snabdevač obuće, odeće i dodatne opreme za Volvo Ocean Race. "I tim i kompanija se nadaju da će iskoristiti prednost iskustva ključnih lekcija iz prošle trke sa ciljem da se nastavi širenje dobre volje programa i PUME širom sveta. Volvo Ocean Race je jedan od kulturnih sportskih događaja na svetu. Pokazalo se da je to izuzetno uspešna marketinška alatka za nas i veoma bitna platforma za lansiranje naše jedriličarske kategorije proizvoda.

PUMA je jedna od vodećih svetskih sport „lifestyle“ kompanija koja dizajnira i kreira obuću, odeću i dodatni asortiman. Ona je posvećena radu na način koji doprinosi svetu, podržavajući kreativnost, bezbednu održivost i mir, ostajući verna principima pravednosti, poštenja, pozitivnosti i kreativnosti u donošenju odluka i činjenju. PUMA je započela u sportu i završila u modi. Njene Sport Performance i Lifestyle etikete uključuju

kategorije kao što su fudbal, trčanje, motosport, golf i jedrenje. Sportska moda uključuje saradnju sa renomiranim dizajnerima kao što su Aleksandar Mek Kvin, Mihara Jasuhiro i Serdio Rosi. PUMA Group je vlasnik brendova PUMA i Tretorn. Kompanija koja je osnovana 1948, distribuira svoje proizvode u više od 120 zemalja, zapošljava više od 9.000 ljudi širom sveta sa sedištim u Hercogenaurahu/Nemačka, Bostonu, Londonu i Hong Kongu.¹⁶⁰

Približavanje *lifestyle* proizvodima bila je osnov za novo pozicioniranje Pume. S jedne strane, kompanija je morala brzo odgovoriti i slediti nadolazeće trendove, a sa druge strane, trebalo je stvoriti trendove. Jedan od vrhunskih trendova ranih 2000-ih na koje je Puma uticala bilo je oživljavanje sportskih izgleda 1970-ih i 1980-ih. Ti su proizvodi bili oblikovani u saradnji sa modnom zvezdom Jil Sander, koja je tražila patike za svoju reprezentaciju. Novi segment tržišta *lifestyle* sportske odeće i obuće bio je stvoren.

Puma je postala vrlo popularna tokom nekoliko poslednjih godina povećanjem prodaje. Za potrošače je nošenje Pume bio način kako se razlikovati od drugih. Pumini menadžeri nisu se toga bojali. Prema njima, kritična veličina na kojoj prevelika popularnost može postati problem još nije bila dostignuta.

Kada bi smo brendu Puma dali ljudske osobine on bi bio: spretan, lep, kul, urban, pažljiv... Puma od početka postojanja održava svoje obećanje i dan danas nije izneverio svoje potrošače. Za svoj novac potrošači dobijaju sportsku opremu odličnog kvaliteta. Suština ovog brenda jeste ta što on pruža udobnost i dobar, prepoznatljiv dizajn.

Puma po „delatnosti“ čini grupni brend, zato što ima više proizvoda sa svojim imenom. Po organizaciji je „monolit“. Ovaj brend varira po „kvalitetu“, pošto ima modele za premium i *economic* klase. Puma takođe varira na lestvici „funkcije“ ili pozicije zbog svog konkurenta Adidas on je nekad *leading* a nekad *fighting* brand. Po važnosti ovaj brend je *commodity* i *lifestyle*, pošto ima jeftinije sportske opreme. Puma je prošla više vrsta reklama: primer (example story), svedočenje (tell, testimonial), likove i slavne ličnosti (ongoing characters and celebrities), jedinstvenost (unique personal property). Ovaj brend uglavnom komunicira sa konzumentima putem ATL – a.

Vidimo da je Puma jedan od najvećih svetskih brendova koji se nalazi na samom vrhu proizvodnje sportske opreme. Ovaj brend i dalje raste kao i broj njegovih konzumenata. Možemo reći da njegovo rivalstvo sa kompanijom Adidas njemu donosi još veću slavu.

Aktuelni trendovi vezani za zdraviji način života i grupe kupaca koja prihvata ove trendove, nametnuli su Pumi da razvije nove proizvode i osvaja nova tržišta. Na primer, preferencije za proizvodima koji će omogućiti maksimum tokom rekreacije, razlog su proširenja linije proizvoda sportskog programa. Proizvodi su napravljeni prema uzoru obuće koju nose vozači Formule 1. Poseban strateški pristup Puma neguje u oblasti komunikacija. Ona ima razvijeno partnerstvo i direktnu komunikaciju sa sledećim kompanijama: BMW, Terence Conran DesignShop, Olimpijski tim Jamajke. Na partnerskom nivou planiraju se aktivnosti odnosa s javnošću za nekoliko godina unapred. Neke od tih aktivnosti su: organizovanje posebnih događaja i zajedničko učešće u javnim nastupima pažljivo odabranim TV emisijama i filmovima. Ovakav pristup dao je izuzetne rezultate: Puma je poslednjih godina trostruko povećala svoje aktivnosti na globalnom tržištu.

¹⁶⁰ <http://www.puma.com/>

Izazov koji se postavlja pred Pumu danas je da ravnopravno nastupa na oba polja: kao proizvođač sportske obuće za sportiste, ali i za široku populaciju, tj. za "uličnu modu". Postoje različiti sektori u Pumi, i to su

- *Sport Performance*
- *Sport Heritage (nasleđe)*
- *Sport Style.*

Sport performance sektor se fokusira na funkcionalnost i inovacije, kao što je to Puma oduvek i radila. Ovaj sektor je najzastupljeniji i najmasovniji.

Sport Heritage se orijentira na očuvanje bogate tradicije koju Puma ima iza sebe, i on je odgovoran za "old-school" liniju njihovih proizvoda, koji su naročito dobro prihvaćeni u hip-hop zajednici.

Sport style radi na modnim elementima njihovih proizvoda. Brendiranje, kao što je slučaj u sportu, izgleda da utiče na naše primitivne, tj. plemenske instinkte. Puma i Adidas su dva plemena koja međusobno zavise jedno od drugog, kao što su fudbalskoj ili košarkaškoj ekipi neophodni protivnici da bi igra imala smisla. Adidas patike ne šalju samo poruku "ovo je Adidas", već i "ovo nije Puma", i obratno. Međutim, ova agresivna kampanja koju vode ove dve firme jedna protiv druge u krajnjoj instanci jača oba brenda.

Tajne uspeha Brenda prema konkurenciji:

- *Inovacije:* kramponi na sportskim patikama (kopačkama); igle (ekseri) na patikama za atletičare; patike od veštačkih materijala. Za kompaniju PUMA je podjednako važno da svaka kategorija proizvoda, kao što su PUMA Running (trčanje), Golf (golf) i Football (fudbal), ima poseban izgled i stil na sajtu PUMA.com i da istovremeno bude povezana u okviru zajedničkog veb sajta.
- *Performanse:* nezanemarivanje karakteristika proizvoda. Stalno istraživati nove načine za poboljšanje svojih proizvoda.
- *Nadmetanje:* Sportska oprema ima karakteristike plemenskog, kao uostalom i sam sport, pa tako Puma nema pretenzije da bude jedini brend na tržištu sportske opreme, nastavljajući da se nadmeće sa brendovima kao što su Adidas, Nike i Reebok.
- *Istorija:* Za razliku od ostalih brendova, Puma aktivno radi na očuvanju svog nasledstva kroz Heritage sektor. Njihove "old-school" linije su veoma omiljene, a naročito u hip-hop zajednici.

Ciljevi Puma kompanije:

- Sticanje uvida u popularnost sadržaja i proizvoda radi osmišljavanja strategije
- Uočavanje sadržaja koji su privlačni klijentima i koji doprinose povećanju prodaje u svakom od regiona
- Podsticanje konverzija i poboljšanje doživljaja klijenata na mreži kroz optimizaciju veb sajta.



9.6. SWOT analiza

Snage:

- ☐ decenijski uspeh na sportskim terenima
- ☐ visoka stručnost menadžera
- ☐ imidž i poverenje u brend
- ☐ snažan osećaj povezanosti, identifikacija klijenata s kompanijom
- ☐ veličina ciljnog segmenta
- ☐ sponzorski ugovori visokih vrednosti
- ☐ dobra lokacija prodajnih objekata u većim gradovima
- ☐ uvođenje novih tehnologija u razvoju proizvoda i usluga
- ☐ usklađivanje sa svetskim trendovima radi očuvanja životne sredine,
- ☐ stalni kontakt sa korisnicima u cilju praćenja zadovoljstva istih,
- ☐ korišćenje efikasnog modela poslovanja primenom direktnog marketinga i distribucije korisnicima,
- ☐ dosadašnja priznanja,

Slabosti:

- ☐ dug koji je rezultat loše poslovne politike novoga vlasnika
- ☐ nestabilan sportski proizvod je nepredvidljiv
- ☐ menadžeri imaju jako mali utjecaj na uspeh osnovnog proizvoda
- ☐ zanemarivanje mladog kadra
- ☐ slaba razvijenost nekih tržišta, kao i slaba kupovna moć potrošača na njima,
- ☐ velika zastupljenost poznatih svetskih brendova po pristupačnim cenam,

Prilike:

- ☐ pridobivanje baze obožavaoca u SAD-u i u delovima Azije
- ☐ partnerstva mogu dovesti do većeg učešća na tržištu
- ☐ stvaranje idola koje mladi žele kopirati
- ☐ konkurencija ne može privući određene igrače
- ☐ veće pojavljivanje u zemljama u tranziciji,
- ☐ ispunjavanje očekivanja korisnika,
- ☐ plasiranje novih usluga po konkurentnijim cenama,
- ☐ zapošljavanje većeg broja radnika,
- ☐ usklađivanje cena u skladu sa ekonomskim i tržišnim uslovima

Pretnje:

- ☐ jačanje konkurencije
- ☐ usporavanje privrednog rasta u nekim delovima sveta
- ☐ odlazak igrača u druge, konkurentske klubove (Beckham, Ronaldo)
- ☐ ekonomska kriza,
- ☐ nestabilna politika,
- ☐ posao na tenderima dobijaju ponuđači sa najnižom cenom, a pri tome se ne obraća pažnja na kvalitet poslovanja,
- ☐ prisutna konkurencija na tržištu.

9.7. SWOT analiza konkurencije

Prednosti

- ☐ Niže i konkurentnije cene,
- ☐ Jaki renomirani brendovi,
- ☐ Duža zastupljenost na pojedinim tržištima
- ☐ Ulazak na nova tržišta i segmente,
- ☐ Proširivanje komplementarnih proizvoda,
- ☐ Raznovrsnost u srodnim proizvodima,
- ☐ Brzi rast tržišta.

Nedostaci

- ☐ Visoke cene,
- ☐ Mogućnost kašnjenja isporuke zbog procedure uvoza,
- ☐ Veći broj reklamacija,
- ☐ Visoke kamatne stope kredita,
- ☐ Nepovoljna politicko-ekonomska situacija,
- ☐ Nepovoljne demografske promene,
- ☐ Ulazak nove konkurencije na postojeća, sopstvena tržišta,
- ☐ Povećanje pregovaračke snage dobavljača i kupaca,
- ☐ Promena potreba, želja i ukusa kupaca.

Mogućnosti

- ☐ Veći kapital i investicije,
- ☐ Veća ulaganja u marketing,
- ☐ Veće poverenje u Evropske proizvođače.

Pretnje

- ☐ Slab potencijal tržišta
- ☐ Sve veća konkurencija na tržištu
- ☐ Nepovoljna političko-ekonomska situacija
- ☐ Povećanje prodaje supstituta

ZAKLJUČAK

Marketing miks je jedno od ključnih područja u savremenoj poslovnoj koncepciji. Predstavlja kombinaciju kontrolisanih instrumenata marketinga kojima se koristi poslovna organizacija da bi postigla očekivani nivo prodaje na ciljnom tržištu i pogodan je u obogaćivanju ponude na konkretan i efikasan način. Marketing miks koristi se u stratezijske svrhe, da se obezbedi pravi proizvod sa pravom cenom na pravom mestu u pravo vreme i sa pravom promocijom, a sa ciljem da se uveća profit i ostvare bolji rezultati od konkurencije.

Najvažniji elementi marketing miksa su: proizvod, cena, mesto i promocija. Koncept marketing miksa je neophodan da bi se objasnila mogućnost kombinovanja instrumenata pri prilagođavanju ponude pojedinim tržišnim segmentima. Kombinacija instrumenata, odnosno ponuda preduzeća sa sinergijskim efektom (efekat zajedničkog delovanja) stvara određenu sliku (predstavu) kod kupca o proizvodu i uslugama konkretnog preduzeća. Slika je percepcija kupaca o ponudi preduzeća. Cilj je da kupci preko izabrane strategije dovedu u vezu jačinu i poslovnost preduzeća, steknu poverenje i trajno posluju sa preduzećem. Samo niske cene, dobar proizvod ili fantastična reklama neće dati velike efekte. Svi elementi marketing miksa trebaju da budu dovoljno dobri i usklađeni sa zahtevima i potrebama kupaca, ali isto tako i pojačani dodatnim aktivnostima na način da čine jedinstvenu celinu.

Promocija predstavlja osnovni instrument marketing miksa, komunikativnog karaktera i istovremeno njegov najelastičniji element. Promocija se može definisati kao proces komuniciranja između ponuđača i potrošača, koji ima za cilj stvaranje povoljnog stava o proizvodima ili uslugama kao i njihovo prihvatanje.

Promotivni miks čine sredstva masovnog i direktnog komuniciranja. U sredstva masovnog komuniciranja ubrajaju se reklame, sponzorstvo, propaganda, publicitet, internet, unapredjenje prodaje itd. Sredstva direktnog komuniciranja su direktni proizvod, lična prodaja, internet itd. Koja će sredstva direktnog komuniciranja da čine promotivni miks zavisi od prirode i karaktera proizvoda/usluga, potrebe kupca za informacijama, finansijskih sredstava kojima kompanija raspolaže kao i same konkurencije.

Glavna svrha integrisane marketinške komunikacije je stvaranje jedinstvene komunikativne strategije. Osnovni cilj je kombinovanje svih poruka i medija koje koristi organizacija kako bi uticala na percepciju vrednosti marke potrošača i sve to u cilju unapređenja konkurentne prednosti.

Promotivni miks omogućava diferenciranje proizvoda od konkurencije i pozicioniranje proizvoda u svesti potrošača kao i uspešno kreiranje brenda. Izgrađen brend može predstavljati značajnu polugu uspešnog pozicioniranja proizvoda na tržištu kao i veliku prednost u konkurentnosti kompanije.

Savremeno tržište je gotovo nemoguće zamisliti bez brendova. Brend je značajan instrument u ostvarivanju konkurentne pozicije na tržištu. Brend, kao naziv, znak, simbol, logo ili njihova kombinacija, kojim se identifikuju proizvodi i usluge firme i diferenciraju u odnosu na konkurenciju je prisutan od davnina.

Brend predstavlja savremenu dimenziju strategije preduzeća. Kao element asortimana trgovinsko preduzeće postaje moderno oružje marketinga. U upravljanju asortimanom ključnu ulogu igra vrednost i ugled marke kako sopstvene tako i marke

proizvođača. Brend deluje na ukupnu poziciju trgovinskog preduzeća i definiše njegov odnos prema konkurenciji. Sam brend na tržištu proizvoda stvara određenu poziciju koju je neophodno analizirati i uskladiti je sa pozicioniranjem trgovinskog preduzeća kao celine. Percipirani kvalitet brenda predstavlja osnovni faktor njegove osvajачke moći, a osvajачka moć, pak čini osnovni faktor koji određuje tržišni udeo. Time povećani kvalitet proizvoda sa određenim brendom stvara primarni put ka njenom učešću na tržištu.

Takođe, u ovom radu prikazan je značaj razvoja informacionih tehnologija jer je pospešila i oplemenila i preostale instrumente marketinga, a kada je u pitanju promocija stavljen je akcenat na interaktivnosti i brzini komunikacije.

Uticaj brendova reflektuje se na različite aspekte poslovanja. Najveće interesovanje menadžera postoji za utvrđivanjem veze između kreiranja i isporuke brendova i finansijskih performansi u poslovanju. Polazna ideja u našem istraživanju temelji se na pretpostavci o značajnom doprinosu brend menadžmenta finansijskim rezultatima kompanije. Smatra se da korist brenda za kompaniju proizilazi iz kreirane i isporučene vrednosti brendova, jer ona implicira značajne finansijske koristi za kompaniju i pomaže kompaniji da ostvari održivu konkurentsku prednost na tržištu što i jeste cilj većine poslovnih strategija.

Literatura

- 1) Azoulay, Jean-Noel Kapferer, (2003), *Brend management vol II*, No 2, 143-155 november.
- 2) Aaker D. A., V. Kumar, G. S. Day. (2008). *Marketinško istraživanje*. Beograd: Ekonomski fakultet.
- 3) Brkić Nenad, Čičić Muris, Tihi Boris, (2006), *Marketing*, Ekonomski fakultet, Sarajevo.
- 4) Bilstein, F., Simon, H. (2007), „Choose Profit over Market Share: Profit-oriented Competitive Strategies in Contested Markets“, *Marketing*, No. 1-2, p. 7
- 5) Bagozzi R.P., Rosa J.A., Celly K.S., Coronel F., (1998), *Marketing Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, pp.197.
- 6) Chareonsuk, C. and Chansa-ngavej, C. (2008): Intangible assets management framework for long-term financial performance, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 108, No. 6, January
- 7) Chernatony, L., McDonald, M., (2003), *Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets*, Elsevier, Butterworth Heinemann.
- 8) Choong, K. K. (2008): Intellectual Capital: definitions, categorization and reporting models, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 9, No. 4.
- 9) Clifton, R. et al (2009), *Brands and Branding*, The Economist, London, pp. 45-60
- 10) Čerović S., (2009), *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- 11) Dillon, William R., Teresa Domzal, and Thomas J. Madden (1986), “Evaluating Alternative Product Positioning Strategies,” *Journal of Advertising Research*, 26 (August).
- 12) Domazet, A., Jović, M., Rakita, B., Sinanagić, M., (2001), *Međunarodni marketing*, Ekonomski fakultet, Sarajevo.
- 13) David F. D 'Alessandro, Brand warfare, McGraw Hill, 2001. Djuričin, D., Janošević S., Kaličanin Dj. (2010), *Menadžment i strategija*, V izmenjeno i dopunjeno izdanje, CID Ekonomskog fakulteta, Beograd.
- 14) Duncan T., IMC, *Using Advertising and Promotion to Build Brands*, (2000) McGraw-Hill, New York.
- 15) Etzel M. J., Walker B. J., Stanton W. J., (1997), *Marketing*, 11th Edition, Irwin/McGraw-Hill, Boston.
- 16) Đurić D., Simić, J., (2011), *Osnovni faktori konkurentskih prednosti globalnih organizacija*, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad.
- 17) Đorđević D., Bešić C., (2005), *Odnosi s javnošću*, Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin", Zrenjanin.
- 18) Filipović Vinka, (2008), *Brend menadžment*, Univerzitet u Beogradu, Fakultet Organizacionih Nauka, Beograd.
- 19) Filipović V., (1996), *Marketing i tržište*", Beograd..
- 20) Ferrel, C.O., i drugi, (1994), *Marketing Strategy*, South-Western Publishing Company, Cincinnati.
- 21) Filipović V., M. Kostić – Stanković, (2007), *Marketing menadžment*, Beograd.
- 22) Gligorijević, M. (2009). *Poslovni marketing*, Ekonomski fakultet – CID, Beograd., glava 1.
- 23) Gronroos C., (1989), *Defining Marketing: A Market Oriented Approach*, European Journal of Marketing, London.

- 24) Guide 25: (1993), International Sales Promotion, Marketing, 3. June.
- 25) Ilić, D., Vapa, B., (2012), *Osnovi marketinga*, Univerzitet Privredna Akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad.
- 26) Jobber, D., Fahy, J., (2006) *Osnovi marketinga*, Beograd, Data status.
- 27) Johnson C. W. , Weinstein A., (2004), *Superior Customer Value in the New Economy- Concepts and Cases* CRC Press, Boca Raton.
- 28) Jobber D., (1995), Principles and Practices of Marketing, McGraw-Hill Book Company, London.
- 29) Kancir Rade, (2008), *Marketing*, Beograd.
- 30) Krstović D., *Osnovi marketinga*, www.4study.info.
- 31) Kotler P., Keler K.L., (2006), *Marketing menadžment*, Beograd, Data status, 2006.
- 32) Keller, K.L., Aperia T., Georgson M. (2008), *Strategic Brand Management– A European perspective*, Pearson Education Limited, Harlow, England.
- 33) Keller, K. L. (2003). Building, Measuring and Managing Brand Equity, Pearson Education, New Jersey.
- 34) Keller, K. L. (2001), „ Building Customer-Based Brand Equity“, *Marketing Management*, No.10.
- 35) Kotler, P., Keller, K. L., (2006) *Marketing menadžment*, Beograd, Data status
- 36) Kotler Filip i Valdemar Ferč, (2007), B2B Brend menadžment , ASEE books.
- 37) Kotler, Philip (2003), *Marketing Management*. 11th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- 38) Kotler P., (1997), *Upravljanje marketingom – analiza, planiranje, primjena i kontrola*, MATE, Zagreb.
- 39) Kotler Filip (1988.), *Upravljanje markeingom 1*, Informator,Zagreb.
- 40) Kotler Filip i Valdemar Ferč (2007), : *B2B Brend menadžment* , ASEE books.
- 41) Kaufmann Lutz, *The WHO Otto Beisheim Gradute School of Management*, slučaj 23
- 42) Keller, K. L. (2003). *Building, Measuring and Managing Brand Equity*, Pearson Education, New Jersey.
- 43) Keller, K. L. (2001), „ Building Customer-Based Brand Equity“, *Marketing Management*, No.10.
- 44) Kotler, P., Pfoertsch, W. (2006), *B2B Brand Management*, Springer, Berlin.
- 45) Kaufmann, L. and Schneider, Y. (2004): Intangibeles – a synthesis of current research, Journal of Intellectual Capital, Vol. 5, No. 3
- 46) Kaplan, R. and Norton, D. (2004): Strategy Maps – Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
- 47) Kim, W.C. and Manborgne, R.: Creating New Marketing Space, Harvard Business Review, I – II/1999.
- 48) Kotler, F., Vong, V., Sonders, Dž., Armstrong, G., (2007) *Principi marketinga*, Beograd, Mate.
- 49) Kesić, T.: (2006), *Ponašanje potrošača*, 2. izdanje, Opinio, Zagreb.
- 50) Kevin Roberts, (2004), Lovemarks, New York, Poverhouse books.
- 51) Kotler P., G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, (1999), *Principles of Marketing*, Second European Edition, Prentice Hall Europe, London.

- 52) Kotler P., (2000), *Marketing Management*, The Millennium Edition, Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- 53) Kotler P., (1997), *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, Ninth Edition, Prentice Hall, International Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- 54) Kotler P., (1994), *Upravljanje marketingom*, Informator, Zagreb
- 55) Kotler P. i Kevin Lane Keller, *Marketing menadžment*, Data status, 2006. Milenović B., (2007), *Principi marketinga*, Univerzitet „Braća Karić“, Fakultet za trgovinu i bankarstvo, Beograd.
- 56) Lesly P, (1991), *The Handbook of Public Relations and Communications*, McGraw-Hill Books.
- 57) Lewis J. D., (1990), *Partnerships for Profit: Structuring and Managing Strategic Alliances*, New York: Free Press.
- 58) Lehmann, D., (1999), „Section I: How do Customers and Consumers Really Behave? – Introduction,,, *Journal of Marketing*, Special Issue.
- 59) Lindstrom, M. (2007), *Brand sense – Građenje moćnih brendova pomoću čula dodira, ukusa, mirisa, vida i sluha*, Mass Media International, Beograd, pp. 124-128
- 60) Lambert, D. and Slater, S. F.: (1999), *Perspective First, Fast and on Time : The Part to Success or is it ?*, *Journal of Product Innovation Management* 16.
- 61) Lautenborn R, *New Marketing Litany: (1990), 4Ps Passes; C-Word Take Over*, Advertising Age, 1.
- 62) Lovreta, S. (1998), *Trgovinski menadžment*, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, Beograd.
- 63) Lovreta, S. (2008), *rukovodilac projekta, Strategija i politika razvoja trgovine Republike Srbije*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd.
- 64) Matić Nebojša, (2010), *Marketing*, Univerzitet za poslovne studije, fakultet za primenjenu ekonomiju, Banja Luka, .
- 65) Matović, V., (2010), *Brend kao faktor konkurentnosti na primeru izvoza pića iz Srbije*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- 66) Maričić B., (2011), *Ponašanje potrošača*, Ekonomski fakultet, Beograd
- 67) Mašić, B. (2007), *Strategijski menadžment – proces i koncepti*, Univerzitet „Sinergija“, Bijeljina.
- 68) Marković, N. *Konkurentska prednost*, dostupno na www.bbs.edu.yu, 26.02.2008.
- 69) Maričić B. (2008), *Ponašanje potrošača*, VIII izdanje, CID Ekonomski fakultet, Beograd.
- 70) Maltzer K., Bidmon S. (2008), „Risk Aversion and Brand Loyalty: The Mediating Role of Brand Trust and Brand Affect,,, *Journal of Product and Brand Management*, Vol 17, No.3, 2008, pp.154-158
- 71) McCarthy E. J. and Perreault W. D., (1993), *Basic Marketing: A Global-Managerial Approach*, Eleventh Edition, Irwin, Burr Ridge Illinois.
- 72) Milisavljević M., (2006), *Strategijski marketing*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
- 73) Milosavljević M., (2003), *Marketing*, Beograd, „Savremena administracija“.
- 74) Milenović B., (2007), *Principi marketinga*, Univerzitet „Braća Karić“, fFakultet za trgovinu i bankarstvo, Beograd.
- 75) Milisavljević M., (1996), *Marketing*, "Savremena administracija", Beograd.

- 76) Milenović S. Božidar., (2007), *Principi marketinga*, Univerzitet „Braća Karić“ Fakultet za trgovinu i bankarstvo „Janičije i Danica Karić“ Beograd.
- 77) Porter M. E., (1987), „From Competitive Advantage to Corporate Strategy“, *Harvard Business Review*.
- 78) Porter M. E., „Konkurentska prednost“, Grafički zavod Hrvatske, Zagreb, str. 49-71.
- 79) Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage, Konkurentska prednost: ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata* ; [prevod Mira i Vera Gligorijević]- Novi Sad: Adidžes, 2007.
- 80) Porter, M.: (2007), *Konkurentska prednost*, Asee, Novi Sad.
- 81) Porter Majk E., (1998), *On competition*, Harvard Business Review , Boston.
- 82) Pickton, Broderick, 2001, str. 68; Kotler, 1999.
- 83) Radosavljević Ž., (2006), *Marketing*, Privredna akademija Novi Sad, Alfagra.NS, Novi Sad.
- 84) Raketa, B., Matić, S., *Efekti transferisanja imidža kroz strategije kobrendiranja i ekstenzije brenda*, časopis Marketing god.41; broj 2
- 85) Rentyhog, O.: (2000), *Temelji preduzeća sutrašnjice*, Promotej, N.Sad, .
- 86) Rosenberg L. J., (1977), *Marketing*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- 87) Salai, S., Jovičić, D., (2010) *Tržišno komuniciranje*, Novi Sad, Mondo-graf.
- 88) Salai, S., Hegediš, I., Grubor, A., (2007) *Marketing komuniciranje*, Subotica, Ekonomski fakultet Subotica.
- 89) Senić, R., Senić, V. (2008), *Menadžment i marketing usluga*, Prizma, Kragujevac.
- 90) Schultz, D.E., (2010) New, Newer, Newest, Evolving Stages of IMC, *Journal of Integrated Marketing Communications*, pp.
- 91) Schiffman L. G., Kanuk L.L., (2004), *Consumer Behavior*, eight edition, Pearson Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey
- 92) Shimp, A.T., (2007) *Integrated Marketing Communications in Advertising and Promotion*, Thomson.
- 93) Sudar J., Keller G., (1991), *Promocija*, Informator, Zagreb.
- 94) Sudar, J., (1984) *Promotivne aktivnosti*, Zagreb, Informator.
- 95) Schultz Don E., Barnes Beth E., (1999), *Strategic brand communication campaigns*, Lincolnwood.
- 96) Smit P. R. (2002), "Marketinške komunikacije – integralni pristup", Clio, Beograd.
- 97) Tošović-Stevanović, A. (2009) *Konkurentske prednosti i inovacije*, Zadužbina Andrejević, Beograd.
- 98) Unković S., Zečević B., (2009), *Ekonomika turizma*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd.
- 99) Vračar D., „ *Strategije tržišnog komuniciranja*“, (2005), Ekonomski fakultet u Beogradu
- 100) Varey, R. J., (2002) *Marketing communication*, London, Routledge
- 101) Veljković, S. (2009), *Marketing usluga*, treće izdanje, CID Ekonomski fakultet, Beograd.
- 102) Vračar Dragutin, (1981), *Privredna propaganda*, Beograd.
- 103) Vučićević D., *Škola biznisa, naučnostručni časopis*, Privredna komora Vojvodine, Novi Sad. Prema Rodić, J., (1991) *Poslovne finansije*, Beograd, Ekonomika
- 104) Hasan Hanić, (2006), *Osnovi marketinga*, Univerzitet Singidunum, Data status, Beograd.

- 105) Hall, R. (1993): A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 8, November
- 106) Hindl, T.: *Menadžment – pojmovnik*, Adizes, Novi Sad, 2006. Hutt, D. M., Speh, W. T., (2001) *Business Marketing Management, A Strategic View of Industrial and Organizational Markets*, Harcourt College Publishers.
- 107) Ouwersloot, H. Duncan, Ouwersloot, H., Duncan, T., (2008) *Integrated Marketing Communications*, McGraw Hill Education.
- 108) Eagle, L., Kitchen, P., (2000) IMC, Brand Communications and Corporate Cultures, *European Journal of Marketing*, Vol. 34, No. 5-6, pp. 667-686
- 109) White J, (1991), *How to Understand and Manage Public Relations*, Business Books, London.
- 110) Grupa autora, *Osnovi marketinga*, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 1996.
- 111) Regionalna privredna komora Pančevo, centar za tekuća privredna kretanja i strategijski razvoj: <http://www.rpkpancevo.com/akti/Tema%2056.pdf>
- 112) Istraživanje Strategic Marketinga rađeno na Product Group Manager modelu početkom 2006. godine.

Elektronski izvori:

- 113) <http://www.allbusiness.com/glossaries/target-marketing/4961235-1.html>
- 114) <http://www.marketingpower.com>
- 115) http://www.venturerepublic.com/resources/brand_glossary.asp
- 116) <http://www.mikroknjiga.rs/store/prikaz.php?ref=978-86-7668-029-9>
- 117) <http://sveomarketingu.wordpress.com/2013/01/18/ponasanje-kupaca/>
- 118) <http://www.cim.co.uk>
- 119) <http://www.businessdictionary.com/definition/marketing-concept.html>
- 120) <http://www.poslovnaznanja.com/objavljeni-autorski-tekstovi/e-magazin/32-sta-je-konkurentska-prednost-kreiranje-vrednosti.htm>
- 121) <http://www.poslovnaznanja.com/objavljeni-autorski-tekstovi/e-magazin/32-sta-je-konkurentska-prednost-kreiranje-vrednosti.htm>
- 122) <http://www.makroekonomija.org/0-drazenko-lukac/procena-vrednosti-brenda/>
- 123) <http://www.qualitycert.rs/koliko-je-jak-brend-vase-kompanije-iso-standard-moze-pomoci-da-to-utvrdite/>
- 124) <http://www.grandkafa.com/>
- 125) http://www.venturerepublic.com/resources/brand_glossary.asp
- 126) <http://www.marketingpower.com>
- 127) <http://www.puma.com/>