



**UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE**

**MASTER STUDIJSKI PROGRAM
POSLOVNA EKONOMIJA**

**DIZAJN KAO
ZNAČAJNA KOMPONENTA BREND
U FUNKCIJI STICANJA
KONKURENTSKE PREDNOSTI**

Beograd, 2014.

UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE

MASTER STUDIJSKI PROGRAM
POSLOVNA EKONOMIJA

DIZAJN KAO
ZNAČAJNA KOMPONENTA BREND
U FUNKCIJI STICANJA
KONKURENTSKE PREDNOSTI

Mentor:
Doc. dr Jelena Gajić

Kandidat:
Aleksandar Mihajlović
Br. indeksa **M9460/2008**

Beograd, 2014.

SADRŽAJ:

UVOD	6
Predmet istraživanja	6
Značaj istraživanja	6
Ciljevi istraživanja	6
Hipoteze istraživanja	7
Metode istraživanja	8
Struktura rada	8
 1. KONKURENTSKA PREDNOST	 10
1.1. Globalizacija	11
1.2. Lanac vrednosti	12
1.2.1. Osnovne aktivnosti	14
1.2.2. Pomoćne aktivnosti	15
1.2.3. Posebne vrste aktivnosti	16
1.3. Pojam konkurentske prednosti	17
1.3.1. Strategije konkurentske prednosti	18
1.3.1.1. Strategija liderstva u troškovima	19
1.3.1.2. Strategija diferenciranja	21
1.3.1.2.1. Generatori jedinstvenosti	23
1.3.1.2.2. Vrednost za kupca	25
1.3.1.3. Strategija fokusa	29
1.4. Izvori konkurentske prednosti	30
1.5. Održiva konkurentska prednost	31
1.5.1. Održivost troškovne prednosti	33
1.5.2. Održivost diferencijacije	34
1.5.3. Održivost strategije fokusa	35
 2. UPRAVLJANJE BRENDOM	 37
2.1. O brendu	38
2.2. Marketinški značaj brenda	40
2.2.1. Funkcija brenda	41
2.2.2. Efekti brenda na ponudu i potražnju	42
2.2.3. Koncept dodate vrednosti brenda	44
2.3. Upravljanje brendom kao instrumentom marketing miksa	45
2.4. Modeli mreža upravljanja brendom	46
2.4.1. Angažovanje „Full Service“ agencije	47
2.4.2. Angažovanje branding agencije	49
2.4.3. Upravljanje brendom u okviru kompanije	50
2.5. Identitetska obeležja i osobenosti brenda	51
2.6. Imidž i identitet brenda	55
2.7. Strategije emotivnog brendiranja	59
2.8. Kapitalizovana vrednost brenda	65

3. KREATIVNOST, INOVACIJA I DIZAJN	68
3.1. Inovacija	69
3.1.1. Tipovi inovacija	74
3.1.2. Proces inovacija	76
3.2. Kreativnost	77
3.2.1. Kreativni procesi	79
3.2.2. Kreativna ličnost - osobine kreativnih ljudi	81
3.2.3. Merenje kreativnosti	83
3.3. Metode generisanja ideja	85
3.3.1. Delfi metoda	88
3.3.2. Brainstorming metoda	92
3.3.3. Brainwriting metoda	96
3.4. Dizajn	100
3.4.1. Pojam i definicija dizajna	100
3.4.2. Novi dizajn	102
3.4.3. Kompetencije dizajnera budućnosti	104
3.4.4. Trendovi dizajnera budućnosti	105
4. LIDERSTVO KROZ DIZAJN.....	109
4.1. Liderstvo i lideri	109
4.1.1. Definicija liderstva	109
4.1.2. Karakteristike liderstva	111
4.1.3. Tipovi liderstva	113
4.1.4. Izvori liderske moći	119
4.1.5. Razlike između lidera i menadžera	121
4.1.6. Vrste lidera i stilovi	124
4.2. Model i izazovi liderstva budućnosti	127
4.2.1. Model pet izazova liderstva	127
4.2.2. Izazovi liderstva budućnosti	128
4.2.2.1. Etičko liderstvo	129
4.2.2.2. Emocionalno liderstvo	130
4.2.2.3. Onlajn (virtuelno) liderstvo	131
4.2.2.4. Međukulturno liderstvo	133
4.3. Dizajn liderstvo	134
4.3.1. Liderstvo, dizajn i performanse tima	134
4.3.1.1. Nova liderska snaga	136
4.3.1.2. Proces dizajna	137
4.3.1.3. Performanse tima	139
4.3.2. Dizajn kao način razmišljanja	140
4.3.2.1. Sistem prostora	140
4.3.2.2. Osobine ličnosti	142
4.3.2.3. Uticaji dizajn razmišljanja na inovacije	143

5. STUDIJA SLUČAJA: Apple, dizajn i biznis	145
ZAKLJUČAK	152
LITERATURA	154

UVOD

Predmet istraživanja

Predmet našeg istraživanja je uloga dizajna kroz upravljanje brendom u funkciji sticanja konkurentske prednosti.

Značaj istraživanja

Značaj ovog istraživanja jeste u tome što ovom problemu nije posvećena dovoljna naučna pažnja. On se odnosi na stvaranje revolucionarnih ideja koje su inspirisane dubokim razumevanjem života potrošača i koriste principe dizajna da inoviraju i izgrade vrednosti snažnog brenda i kreiraju imidž u svesti potrošača, kroz nove instrumente korišćenjem strategije emocionalnog brendiranja. Zato je neophodno prikazati ulogu i značaj inovacija i dizajna koji oni ostvaruju na brend u okviru jedne organizacije, jer su te aktivnosti i u kvalitativnom i kvantitativnom smislu specifične i različite od drugih aktivnosti u organizaciji. Te specifične aktivnosti predstavljaju značajne komponente u okviru lanca vrednosti koji nam pomaže da razumemo šta predstavlja vrednost za klijenta, a samim tim nam i daje nagoveštaj o tome šta je to što može predstavljati izvor konkurentske prednosti za organizaciju.

Cilj istraživanja

Cilj istraživanja je analiza izvora prednosti u odnosu na konkurenciju, analiza strategija koje organizacije primenjuju u cilju stvaranja i održavanja konkurentske prednosti, odnos između strategija i izvora konkurentske prednosti, analiza marketinškog značaja brenda njegovim modelima upravljanja kao i analiza tipova i procesa inovacija, analiza i merenja kreativnosti, vodstva i upravljanja dizajn procesima u funkciji kreiranja jakog emocionalnog brenda i njihovog uticaja na konkurentnost i konkurentsku prednost organizacija. Pored navedenog postoje i naučni i društveni ciljevi. Naučni ciljevi obuhvataju opis svih ili skoro svih elemenata inovacija i dizajna kroz procesa upravljanja i brendom u funkciji sticanja konkurentske prednosti. Društveni cilj ovog istraživanja jeste da pomogne preduzećima da putem inovativnog dizajna izgrade dugoročnu održivost konkurentske prednosti koja će ih dovesti do stvaranja superiornih performansi.

Hipoteze istraživanja

U ovom istraživanju polazimo sa generalnom hipotezom:

- Priroda pravnog, ekonomskog i političkog sistema bitno determiniše proces upravljanja brendom kroz dizajn i inovacije.

Našu generalnu hipotezu teorijski i radno operacionalizujemo preko i pomoću sledećih pomoćnih hipoteza:

- Inovativni dizajn može da izgradi dugoročnu održivost konkurentske prednosti koja dovodi do stvaranja superiornih performansi organizacije.
- Dizajn je centralni faktor inovativne humanizacije tehnologije i ključni faktor kulturne i ekonomske razmene.
- Brend predstavlja instrument organizacione konkurentnosti, dok inovacije i inovacioni procesi predstavljaju jedan od osnovnih aspekata razvoja te konkurentnosti.
- Brend predstavlja izuzetno značajan faktor konkurentnosti prilikom uspostavljanja liderske pozicije na tržištu.
- Strategija brendiranja zasniva se na budućim ciljevima koji se odnose na krajnje potrošače, na povećanje svesti o brendu, na stvaranju pozitivnog imidža brenda i uspostavljanju preferencija i lojalnosti prema brendu.
- Kreativnost je značajna komponenta svih aktivnosti kojima se dolazi do originalne ideje, proizvoda i usluga, pri čemu se te aktivnosti ne mogu pripisati imitaciji već su nastale kreativnim procesom sa potrebom da uspešnije i racionalnije odgovore individualnim i društvenim potrebama od ranije postojećih ideja, proizvoda i usluga.

Metode istraživanja

Metod istraživanja koji je upotrebljen bi se došlo do relevantnih naučno-teorijskih saznanja potrebnih za izradu našeg rada, podrazumevao je konsultovanje domaće i strane teorijske i studijske literature, elektronskih izvora i savremene poslovne prakse. Prikupljeni podaci potom su obrađivani i na osnovu njih su formirani naučni zaključci.

Uzimajući u obzir specifičnosti proučavanog predmeta istraživanja, korišćene su različite metode kako bi se zadovoljili osnovni metodološki zahtevi – objektivnost, pouzdanost, opštost i sistematičnost. To je podrazumevalo primenu osnovnih analitičkih metoda (analize, apstrakcije, specijalizacije i dedukcije); osnovnih sintetičkih metoda (sinteze, konkretizacije, generalizacije i indukcije), opštenaučnih metoda (hipotetičko-deduktivne, komparativne, aksiomske, metode modelovanja i statističke), a od metoda i tehnika prikupljanja podataka korišćena je metoda analize sadržaja dokumenata primarnih i sekundarnih podataka.

Struktura rada

Naša istraživanja u ovom radu prikazali smo u ima pet poglavlja.

Prvo poglavlje govori o konkurentskoj prednosti uopšte i faktorima koji utiču na konkurentnost organizacija. Razmatrana je tema globalizacije i njenih uticaja na organizacije. Opisane su tri generičke strategije koje organizacije koriste da bi se izborile za svoje mesto na tržištu. Strategija troškovne prednosti, strategija diferencijacije kao i strategija fokusa. Takođe prikazan je lanc vrednosti organizacije sa primerima implementacije strategija.

Drugo poglavlje govori o marketinškom značaju brenda. Govori se o osnovnim funkcijama brenda i njihovim efektima na ponudu i potražnju i konceptu dodate vrednosti brenda. Obrađuju se i različiti modeli upravljanja brendom, od „full service“ modela pa do upravljanja brendom u okviru kompanije. Takođe govori se i o osnovnim identitetskim obeležijima, identitetu i imidžu brenda. Obrađene su strategije emotivnog brendiranja i novi instrumenti za ostvaranje jakih brendova.

Treće poglavlje govori o inovacijama, kreativnosti i dizajnu. Obrađeni su tipovi i proces inovacija, kreativni proces i osnovne osobine kreativnih ljudi, sa osvrtom na metode merenja kreativnosti. Takođe prikazane su i različite metode generisanja ideja, dok su posebno obrađene brainstorming, brainwriting i delphi metode. Prikazani su i pojam i definicija dizajna sa osvrtom na koncept novog dizajna, i obrađene kompetencije i trendovi dizajnera budućnosti.

Četvrto poglavlje govori o liderstvu kroz dizajn. Obrađeni su tipovi i karakteristike liderstva, vrste i stilovi lidera, date su razlike između lidera i menadžera i prikazan je model i izazovi liderstva budućnosti. Takođe obrađene su i nove liderske snage, dizajn procesi i performanse tima, kao i uticaji koje dizajn kao razmišljanje ostvaruje na inovacije.

Peto poglavlje, kroz studiju slučaja, govori o primeru kompanije Apple i vrlo povoljnoj ulozi koju dizajn može da ostvari i utiče na sudbinu jedne kompanije. Prikazana je i važnost uloge izvršnog menadžmenta i vizije u stvaranju okruženja gde dizajn može da ostvari uspeh. Ova studija slučaja, kroz holistički pristup dizajnu, naglašava i drugačiji način upravljanja dizajnom proizvoda koji integriše sve aspekte dizajna. Takođe, prikazuje i uticaj liderstva na proces prilikom dizajniranja novog proizvoda, i kako se taj uticaj može odraziti na ostvarivanje konkurentske prednosti kroz dizajn procese.

1. KONKURENTSKA PREDNOST

*Globalizacija se odnosi na sažimanje sveta i kristalisanje svesti o svetu kao jednom.*¹

Roland Robertson

*Globalizacija je proces koji intenzivira konkurentnost na tržištu.*²

Christian Von Weizsacker

Konkurencija (lat. concurrentia) označava suparništvo, rivalstvo, takmičenje tj. nadmetanje. Perfektna (potpuna) konkurencija je teorijska situacija u kojoj su svi proizvodi identični, sve informacije su dostupne na svim tržištima i ne postoje nikakve barijere za ulazak odnosno izlazak sa tržišta, pri čemu je cena jedino sredstvo konkurencije. U stvarnosti prisutni su različiti oblici nepotpune konkurencije. Na takvim tržištima se kao sredstvo konkurencije koriste svi elementi marketing miksa, kao što su: usluge, promocija, lokacija, itd.³ Drugim rečima, konkurenciju bismo mogli definisati kao relativni položaj jednog konkurenta u odnosu na druge konkurente.

Konkurencija je ključ za uspeh ili neuspeh firme i ona određuje prikladnost aktivnosti koje mogu da doprinesu rezultatima u oblasti kao što su inovacije, kohezivna kultura ili ispravna implementacija.⁴ Prethodnih decenija konkurencija je često bila gušena od strana država ili raznih vrsta kartela sa ciljem postizanja monopolističkog profita. Tržišta su bila zasićena, a suparništva nije bilo. Ona se poslednjih decenija intenzivirala u svim delovima sveta, tako da mnogi autori danas konstatuju da tržišta koja nemaju zdravu konkurenciju nemaju ni razvijenu privredu. Jačanje konkurencije se često dovodi u vezu i sa izvanrednim ekonomskim napretkom, tako da se dolazi do zaključka da jaka konkurencija podstiče inovacije i ubrzava napredak preduzeća, kako na lokalnom tako i na globalnom nivou.

Posebnu pažnju značaju konkurentnosti ne pridaju samo multinacionalne kompanije i brojne organizacije već i čitave nacije. U eri globalnog poslovanja konkurentnost se zaista posmatra i kao takmičenje između nacija. Konkurentnost se može odnositi na trenutnu poziciju, tačnije, kakav imidž je postignut i koliki deo svetskog tržišta zauzima određena nacija. Na primer, Japan ima najveće tržišno učešće u oblasti audio i video opreme. Pored toga Japan važi za simbol kvaliteta, pa takav imidž u mnogome pomaže kako u prodoru sopstvenih kompanija na nova tržišta tako i u razvoju i uspehu novih proizvoda. Značajno je istaći da vojna, politička i ekonomska snaga u mnogome utiču na pregovaračku moć države, što je svakako u funkciji

¹ Izvor: <http://www.library.csi.cuny.edu/dept/history/lavender/global/04%20what%20is%20globalization.pdf>, preuzeto: 04.02.2012

² Izvor: http://www.dadalos.org/globalisierung_hr/grundkurs_1.htm, preuzeto: 04.02.2012

³ Jakšić M., Backović M., Cerović B., Medojević B. (2006), *Ekonomski rečnik*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str. 333

⁴ Porter M. (2007), *Konkurentna prednost: ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Asee, Novi Sad, str. 21

uspeha sopstvenih kompanija. Ovaj primer veoma jasno prikazuje značaj nacije, odnosno države u funkciji nastupa sopstvenih kompanija na globalnom, tj. svetskom tržištu. To je osnovni razlog formiranja slobodnih trgovinskih unija i saveza, koje za cilj imaju podizanje svetske konkurentske prednosti.

1.1. GLOBALIZACIJA

*Globalizacija predstavlja jednu od najvažnijih promena u spoljašnjem okruženju većine organizacija. Ona se odnosi na novu perspektivu ili stav u odnosima s drugim ljudima iz drugih zemalja. Globalizacija se odnosi na raspon, oblik, broj, i kompleksnost bez presedana u poslovnim odnosima, koji se odvijaju van međunarodnih granica.*⁵

Džejms A. F. Stoner

Danas, svet se menja kako pod uticajem globalizacije, inovacija i informacionih tehnologija, tako i pod uticajem promene svesti ljudi o svojim potrebama i željama. U skladu sa tim savremene organizacije moraju da se diferenciraju od konkurencije kako bi opstale na globalnom i lokalnom tržištu. Organizacije, čiji se menadžment ne prilagođava, tj. „ne uči“ i ne nudi potrošačima nešto novo uz veću dodatnu vrednost, vrlo brzo stagniraju, gube naklonost potrošača, a zatim i nestaju sa poslovne scene.

Proces globalizacije je veoma kompleksan i ima uticaj na sve sfere poslovanja, nevezano da li se radi o tržištu gotovih proizvoda, usluga, profitnom, neprofitnom sektoru, tržištu sirovina, bilo da se radi o nekom skupu ili sistemu, ili da se radi o nama kao pojedincima. Zbog svog značaja i kompleksnosti veliki broj autora se bavi procesom globalizacije. U samoj osnovi, proces globalizacije su inicirale kompanije kao što su: Coca Cola Co, General Electric, Unilever, Siemens, Nestle, i to u trenucima kada su postale svesne da je ograničenost nacionalnih tržišta jedan od glavnih ograničavajućih faktora dugoročnog razvoja preduzeća.⁶

Usled bržeg razvoja proizvodnih snaga i proizvodnih odnosa u novoj eri digitalnih medija svedoci smo brendiranja pojedinih proizvoda i usluga u globalne marke, bukvalno, preko noći (moda, kozmetika, hrana, piće, filmska industrija). Istovremeno, brz nastanak za sobom povlači i još brži zaborav čime se globalni tokovi neprestano ubrzavaju trajno menjajući naše neposredno okruženje.⁷ Proces globalizacije neprestano utiče na ubrzanje promena u svim sferama ljudske delatnosti. Na taj način proces globalizacije utiče na razvoj potencijalnih tržišta, efikasniju alokaciju resursa, brži razvoj proizvoda, ali i brži razvoj konkurencije. Globalizacija je otvorila nove mogućnosti, proširila vidike, ali je i dovela konkurenciju na naša vrata. Iz tog razloga pojam konkurentske prednosti sve više dobija na značaju.

⁵ Stoner J., Friman E., Gilbert D. (2000.), *Menadžment*, Želnid, Beograd, str. 130

⁶ Ilić D. (2005), *Master rad: „Analiza strategije razvoja novog proizvoda“*, Fakultet za menadžment „BK“, Beograd, str. 3

⁷ Svorcan M. (2011), *Doktorska disertacija: "Strategija marke u funkciji tržišnog pozicioniranja hotelskih lanaca"*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 95

1.2. LANAC VREDNOSTI

Konkurentska prednost ne može da se razume ako se na organizaciju gleda kao na celinu. Ona proističe iz većeg broja posebnih aktivnosti koje firma obavlja obavlja prilikom dizajniranja, proizvodnje, marketinga, isporuke i pružanja podrške svojim proizvodima. Svaka od ovih aktivnosti može da doprinese relativnoj troškovnoj poziciji firme i da stvori osnove za diferencijaciju.⁸

Aktivnosti koje mogu da doprinesu sticanju troškovne prednosti mogu da proisteknu iz izvora kao što su jeftin sistem distribucije, efikasan sistem montaže ili maksimalno iskorišćenje prodajnih timova, dok se diferencijacija može ostvariti zahvaljujući različitim faktorima, uključujući nabavku kvalitetnih sirovina, brz sistem evidencije narudžbina ili vrhunski dizajn.

Kao često korišćen sistem za analizu izvora konkurentske prednosti koristi se Porterov lanac vrednosti, prikazan na slici 1., kao osnovni instrument za sistematsko ispitivanje svih aktivnosti organizacije i njihovih interakcija. On razlaže organizaciju na njene strateški relevantne aktivnosti, kako bi se bolje razumeli izvori diferencijacije i ponašanje troškova. Organizacija ostvaruje konkurentsku prednost kada svoje aktivnosti obavlja jeftinije ili bolje od svojih konkurenata.

Slika 1. – Porterov lanac vrednosti



Izvor: Porter M. (2007), *Konkurentska prednost: ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Asee, Novi Sad, str. 54

Relevantni nivo za uspostavljanje lanca vrednosti jedne organizacije jesu njene aktivnosti u određenom privrednom segmentu, tj. u okviru jedne poslovne jedinice. Lanac vrednosti koji bi se odnosio na celu privrednu granu ili sektor bio bi suviše širok, tako da bi postojala mogućnost zanemarivanja značajnih izvora konkurentske prednosti.

⁸ Porter M. (2007), *Konkurentska prednost: ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Asee, Novi Sad, str. 51

Organizacije koje posluju u istom sektoru mogu da imaju slične lance vrednosti, i ako se često u mnogome razlikuju od konkurentskih. Razlike među konkurentskim lancima vrednosti su najvažniji izvor konkurentske prednosti.⁹

Aktivnosti koje stvaraju vrednost u širem smislu mogu se podeliti na dve vrste, osnovne i pomoćne aktivnosti. Osnovne aktivnosti navedene pri dnu slike 1., možemo podeliti u pet generičkih kategorija, koje predstavljaju aktivnosti uključene u konkretnu proizvodnju, kao i prodaju i transfer proizvoda do kupca i njegovo servisiranje posle prodaje. Pomoćne aktivnosti obezbeđuju kupljene inpute, tehnologiju, ljudske resurse i različite funkcije na nivou organizacije. Isprekidane linije označavaju da nabavke, razvoj tehnologije i upravljanje ljudskim resursima mogu da dovedu u vezu sa specifičnim osnovnim aktivnostima, kao i da pruže podršku čitavom lancu.

Analiza lanca vrednosti, a ne dodatne vrednosti, predstavlja odgovarajući način za ispitivanje konkurentske prednosti. Dodata vrednost (prodajna cena umanjena za troškove nabavke sirovina) povremeno se koristila kao osnova za analizu troškova.

To nije dobra osnova jer dodata vrednost pogrešno odvaja sirovine od mnogih kupljenih inputa koje firma koristi u svojim aktivnostima. Dodata vrednost ne može da istakne veze između organizacije i njenih dobavljača, iako te veze mogu smanje troškove ili povećaju diferencijaciju.¹⁰

1.2.1. OSNOVNE AKTIVNOSTI

Postoji pet generičkih kategorija osnovnih aktivnosti uključenih u konkurisanje u bilo kojoj privrednoj grani. Svaka od kategorija se može podeliti na više specifičnih, tj. posebnih aktivnosti.¹¹

- **Ulazna logistika** predstavlja aktivnosti povezane sa prijemom, skladištenjem i raspodelom inputa potrebnih za proizvod, kao što su rukovanje materijalom, skladištenje, kontrola zaliha, transport i povraćaji dobavljačima.
- **Radni procesi** su aktivnosti povezane sa pretvaranjem inputa u finalni proizvod, kao što su mašinska obrada, pakovanje, montaža, održavanje opreme, testiranje, štampanje i rad pogona.
- **Izlazna logistika** su aktivnosti u vezi sa prikupljanjem, skladištenjem i distribucijom proizvoda kupcima, kao što su skladištenje gotovih proizvoda, rukovanje materijalom, korišćenje dostavnih vozila, procesuiranje narudžbina i planiranje isporuka.

⁹ Porter M. (2007), *Konkurentska prednost: ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Asee, Novi Sad, str. 55

¹⁰ Kličanin Đ. (2011), *Lanac vrednosti u analizi sposobnosti stvaranja vrednosti za potrošače i vlasnike*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 2-3

¹¹ Porter M. (2007), *Konkurentska prednost: ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Asee, Novi Sad, str. 57

- **Marketing i prodaja** su aktivnosti koje omogućavaju kupcima da kupuju proizvod, odnosno navođenje kupaca na kupovinu, recimo, oglašavanje, promocije, rad prodajnih timova, kotiranje, izbor distributivnih kanala, odnosi sa distributerima i utvrđivanje cena.
- **Servisiranje** podrazumeva aktivnosti potrebne da bi se povećala ili zadržala vrednost proizvoda, kao što su instaliranje, popravka, obuka, isporuka rezervnih delova i podešavanje proizvoda.

1.2.2. POMOĆNE AKTIVNOSTI

Pomoćne aktivnosti za stvaranje vrednosti potrebne za konkurisanje u nekoj privrednoj grani ili segmentu mogu se podeliti u četiri generičke kategorije, prikazane na slici 2. Takodje i kategorije pomoćnih aktivnosti se mogu podeliti na više specifičnih, tj. posebnih aktivnosti.¹²

- **Nabavke** predstavljaju pomoćne aktivnosti koje podrazumevaju kupovinu inputa, a ne kupljene inpute same po sebi. One uključuju sirovine, zalihe, i drugi potrošni materijal, isto kao i sredstva (mašine, laboratorijsku opremu, kancelarijsku opremu i zgrade).
- **Razvoj tehnologije** predstavlja pomoćne aktivnosti u vezi sa stručnim znanjem, postupke ili tehnologiju ugrađenu u procesnu opremu. One se mogu grupisati u napore za unapređivanje proizvoda i proizvodnih procesa. To su aktivnosti koje stvaraju vrednost, i uglavnom koriste tehnologiju koja predstavlja kombinaciju više različitih subtehnologija, uključujući i različite naučne discipline. Razvoj tehnologije se javlja u raznim oblicima, od baznih istraživanja i dizajna proizvoda, do istraživanja medija, dizajna proizvodne opreme i načina servisiranja. On je ujedno i značajan za konkurentsku prednost u svim privrednim granama i segmentima, dok u nekim predstavlja i najvažniji faktor prednosti.
- **Upravljanje ljudskim resursima** predstavlja pomoćne aktivnosti angažovanja, zapošljavanja, obuke, razvoj i nagrađivanje zaposlenih svih profila. To su aktivnosti koje utiču na konkurentsku prednost zbog uloge koju ugraju u utvrđivanju kvalifikacija i motivacije zaposlenih, kao i u troškovima zapošljavanja i obuke. U nekim privrednim granama i segmentima ono predstavlja ključ za sticanje konkurentske prednosti.
- **Infrastruktura firme** podrazumeva pomoćne aktivnosti koje pružaju podršku čitavom lancu, a ne pojedinačnim aktivnostima i uključuju generalni menadžment, planiranje, finansije, računovodstvo, pravne poslove, odnose sa državnim organima i upravljanje kvalitetom. Mnoge infrastrukturne aktivnosti se odvijaju i na nivou poslovne jedinice i na korporativnom nivou. Adekvatni sistemi za upravljanje informacijama mogu značajno da doprinesu troškovnoj poziciji, dok u nekim privrednim segmentima najviše rukovodstvo igra ključnu ulogu u odnosima s kupcima.

¹² Porter M. (2007), *Konkurentska prednost: ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Asee, Novi Sad, str. 58

1.2.3. POSEBNE VRSTE AKTIVNOSTI

U svakoj kategoriji osnovnih i pomoćnih aktivnosti postoje tri vrste aktivnosti koje na različite načine utiču na konkurentsku prednost.¹³

- **Direktne.** Aktivnosti koje su direktno uključene u stvaranje vrednosti za kupca, kao što su montaža i mašinska obrada delova, rad prodajnih timova, oglašavanje, dizajniranje proizvoda, angažovanje osoblja, itd.
- **Indirektne.** Aktivnosti koje omogućavaju obavljanje direktnih aktivnosti na trajnoj osnovi, kao što su održavanje, planiranje, upravljanje objektima i osobljem, administriranje prodaje, upravljanje istraživačkim radom, vođenje evidencije, itd.
- **Obezbeđivanje kvaliteta.** Aktivnosti koje omogućavaju kvalitet drugih aktivnosti, kao što su praćenje, nadzor, inspekcija, testiranje, preispitivanje, proveravanje, prilagođavanje i popravke. Obezbeđivanje kvaliteta nije isto što i upravljanje kvalitetom, jer mnoge aktivnosti kojima se stvara vrednost doprinose kvalitetu.

1.3. POJAM KONKURENTSKE PREDNOSTI

*Oni koji ocrnjuju globalizaciju, suviše često previđaju koristi od nje.*¹⁴

Joseph E. Stiglitz

Pojam konkurentske prednosti možemo definisati kao sposobnost preduzeća da u očima potrošača svoju ponudu učini atraktivnijom od konkurentske.¹⁵ Preduzeće ima sposobnost da uz pomoć niza svojih znanja, veština, i drugih resursa ponudi bolji i jeftiniji proizvod, brže od konkurencije. Za realizaciju ovih prednosti bitno je da se one mogu pretvoriti u beneficije za kupce, da budu vidljive od dovoljno velikog broja kupaca, da su kupci spremni da plate za njih i da se iste ne mogu dovoljno brzo dobiti od drugih ponuđača.

Po definiciji Majkla E. Portera (*Michael E. Porter*) konkurentska prednost (*eng. competitive advantage*) je sposobnost preduzeća da stekne superiornost u odnosu na konkurente. "Preduzeće ima konkurentsku prednost ako uspeva da njegova profitabilnost bude veća od prosečne profitabilnosti preduzeća u toj industriji, tokom određenog vremenskog perioda."¹⁶ "Preduzeće može da stekne konkurentsku prednost diferenciranjem svoje ponude proizvoda, čime se obezbeđuje superiorna vrednost za kupca, ili svođenjem troškova na minimum."¹⁷ Time se obezbeđuje leaderska pozicija na tržištu. Ključni faktor za superiorne performanse leži u sticanju i zadržavanju konkurentske prednosti.

¹³ Porter M. (2007), *Konkurentska prednost: ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Asee, Novi Sad, str. 61

¹⁴ Stiglic Dž. (2004.), *Protivrečnosti globalizacije*, SBM-x, Beograd, str. 19.

¹⁵ Jakšić M., Backović M., Cerović B., Medojević B. (2006), *Ekonomski rečnik*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str. 334

¹⁶ <http://www.slideshare.net/vladimirvulic/konkurentska-prednost>, preuzeto: 16.02.2012

¹⁷ Jobber D. i Fahy J. (2006.), *Osnovi marketinga*, DataStatus, Beograd, str. 129

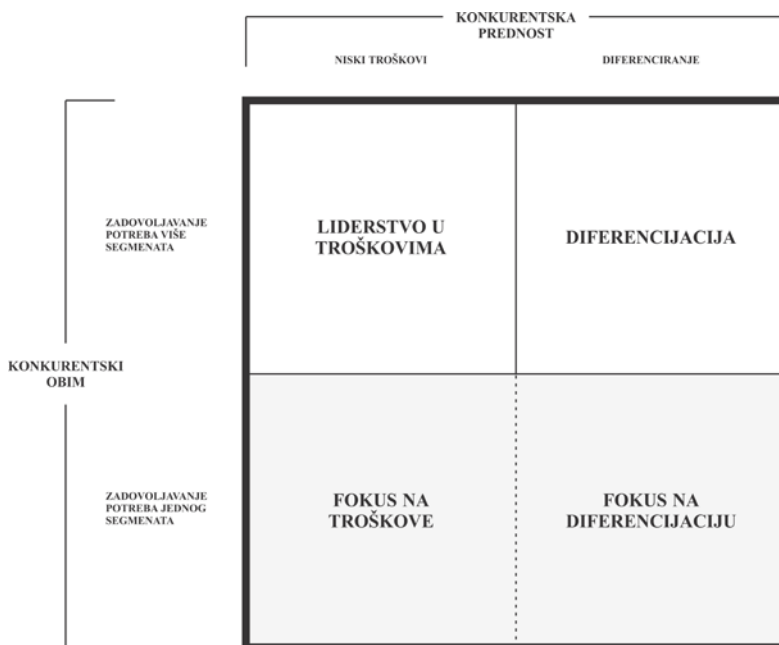
U eri globalizacije konkurentnu prednost ostvaruju organizacije koje su spremne na radikalne promene ali i koje primenjuju metodu neprestanog usavršavanja, (kaizen metodu). U savremenom poslovanju, svaka organizacija, koja želi dostići konkurentnu prednost i održati lojalnost potrošača na visokom nivou, mora primenjivati sistemski pristup upravljanja, to znači da celinu čini nešto više od prostog zbira njenih delova, pa je potrebno uskladiti funkcionisanje cele organizacije sa potrebama i željama potrošača, kojima su proizvodi ili usluge namenjene, a sve to u smislu ostvarnja ciljeva u potpunosti.¹⁸

1.3.1. STRATEGIJE KONKURENTSKE PREDNOSTI

Pojam konkurentske prednosti najbolje možemo sagledati kroz klasični koncept strategije preduzeća koji je dao Michael E. Porter kroz svoj model generičke poslovne strategije. Generičkom poslovnom strategijom možemo smatrati strategiju koja određuje organizaciju prema njenim kupcima i konkurentima. Ove strategije se nazivaju generičkim jer svi poslovi i grane mogu da ih koriste nezavisno da li se radi o proizvodnim, uslužnim ili čak neprofitnim organizacijama.

Analizirajući pet snaga konkurentske prednosti, Michael E. Porter nam predstavlja tri generičke strategije čije su dimenzije konkurentska prednost i stepen pokrivenosti tržišta. Svaka od tri generičke strategije (liderstvo u troškovima, diferencijacija, fokus) zahteva fundamentalno različite puteve do konkurentske prednosti kombinujući izbor tipa tražene konkurentske prednosti sa širinom strategijskog cilja (konkurentskim obimom) gde želi da se ostvari konkurentska prednost.¹⁹

Slika 2. - Porterov model generičke poslovne strategije



Izvor: Porter M. (2007), *Konkurentska prednost: ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Asee, Novi Sad, str. 31

¹⁸ Ilić D. (2010), *Novi proizvod u eri globalizacije*, Singidunum revija, Vol 6. No2

¹⁹ Milisavljević M. (2002), *Savremeni strategijski menadžment*, Institut ekonomskih nauka, InternaNet, Beograd, str. 133

Analitički okvir izbora generičkih strategija čine: konkurentske prednosti (niski troškovi ili diferenciranje, tj. jedinstvena opažanja od potrošača), s jedne strane, i konkurentski obim (zadovoljavanje potreba više segmenata ili zadovoljavanje potreba jednog uskog segmenta), s druge, što se može videti sa slike 2.

Liderstvo u troškovima i diferencijacija traže konkurentsku prednost u širokom segmentu konkurencije, tj. na celom tržištu grane (videti sliku 2.). Treća generička strategija ograničava se i fokusira na samo jedan tržišni segment.

1.3.1.1. STRATEGIJA LIDERSTVA U TROŠKOVIMA

Liderstvo u troškovima je strategija koja nastoji da na bazi konkurentske prednosti u nižim troškovima ostvari rast tržišnog učešća, odnosno rast broja ciljnih tržišnih segmenata. Ova strategija podrazumeva ostvarenje nižih troškova u odnosu na konkurente, ali bez smanjivanja kvaliteta i usluga proizvoda.

Izvori ove prednosti su različiti i zavise od strukture privrednog segmenta. Ako organizacija može da postigne i zadrži leaderski položaj u pogledu troškova, ostvariće natprosečne rezultate, ali samo pod uslovom da može da diktira prosečne cene u tom privrednom segmentu. Ukoliko organizacija ima iste ili niže cene od konkurentskih, ostvariće veću dobit. Da bi ostvarila natprosečne rezultate u okviru troškovnog liderstva, organizacija mora da ostvari paritet ili bliskost u odnosu na konkurente. Paritet podrazumeva ponudu proizvoda koji je identičan konkurentskom, ili proizvoda čije su karakteristike različite ali ih potrošači podjednako cene. Paritet osnovnih elemenata diferencijacije omogućava da se troškovna prednost direktno pretvori u veće profite u odnosu na konkurente. Proksimitet, kada je diferencijacija u pitanju, znači da smanjenje cene u cilju sticanja prihvatljivog udela na tržištu ne neutrališe troškovnu prednost lidera koji će i dalje ostvarivati natprosečnu dobit.²⁰

U slučaju da se radi o opasnosti od ulaska novih preduzeća na tržište, prednost lidera je što je zaštićen niskim troškovima, a novim preduzećima je izuzetno teško da startuju sa niskim troškovima. Troškovni lider obično ima široko tržišno učešće pa je u situaciji da kao kupac ulaznih sredstava uslovljava niske nabavne cene. Opasnost od supstituta je smanjena činjenicom da lider može dodatnim sniženjem cena učiniti svoje proizvode atraktivnijim. Troškovni lider je u stanju da ostvari prednost sve dok je niska cena odlučujući faktor kupovine.

Ponašanje troškova i relativna troškovna pozicija organizacije proističu iz aktivnosti koje stvaraju vrednost, pa za analizu troškova treba uzeti te aktivnostima. Svaka aktivnost koja stvara vrednost ima sopstvenu strukturu troškova na čije ponašanje mogu da utiču veze i međusobni odnosi drugih aktivnosti. U cilju analize troškova razlaganje generičkog lanca vrednosti na pojedinačne aktivnosti koje stvaraju vrednost, organizacija bi trebalo da održava tri principa koji se uzajamno ne isključuju:

²⁰ Porter M. (2007), *Konkurentska prednost: ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Asee, Novi Sad, str. 32

- Veličinu i rast troškova prikazanih po aktivnostima
- Ponašanje troškova aktivnosti
- Razlike u obavljanju aktivnosti od strane konkurenata

U praksi, kako napominje Majkl E. Porter, generatori troškovnog ponašanja ne moraju da budu poznati na početku analize; zato identifikacija aktivnosti koje stvaraju vrednost obično zahteva nekoliko iteracija. Te aktivnosti zatim mogu da se grupišu ili razlažu u zavisnosti od toga da li analiza otkriva razlike ili sličnosti u ponašanju troškova.

Obično se analizira grupisani lanac vrednosti, a potom se detaljnije istražuju pojedinačne aktivnosti koje stvaraju vrednost, ukoliko se ispostavi da su značajne. Značajne aktivnosti treba analizirati posebno kada ih konkurent predstavlja na drugačiji način. Razlike među konkurentima povećavaju mogućnost da jedna aktivnost bude izvor troškovne prednosti i slabosti.²¹

Troškovna prednost omogućava vrhunske rezultate poslovananja ako organizacija obezbeđuje prihvatljiv nivo vrednosti za potrošača, a pritom njenu troškovnu prednost ne anulira potreba da naplaćuje niže cene od konkurenata.

Pozicija relativnih troškova zavisi od:

- Sastava njenog lanca vrednosti u odnosu na konkurente
- Njene relativne pozicije u odnosu na generatore troškova svake aktivnosti

Razlike u lancima vrednosti obično obuhvataju samo podskup aktivnosti koje stvaraju vrednost, zbog čega organizacija, ako uporedi troškove tih različitih aktivnosti, može da izdvoji uticaj različitih lanaca na poziciju relativnih troškova. Pozicija relativnih troškova organizacije koje stvaraju vrednost, zavisi od njene pozicije u odnosu na generatore troškova tih aktivnosti u poredjenju sa konkurentskom. Procenu relativnih troškova bi trebalo utvrđivati jednu po jednu, a zatim ih sabrati zajedno sa relativnim troškovima različitih aktivnosti i tako utvrditi ukupnu troškovnu poziciju.

Prema Porteru, ostvarivanje troškovne prednosti se može ostvariti na dva načina, koji se međusobno ne isključuju:

- **Kontrola generatora troškova.** Organizacija može da ostvari prednost u pogledu generatora troškova aktivnosti koja stvara vrednost, a predstavlja značajan deo ukupnih troškova.
- **Rekonfiguracija lanca vrednosti.** Organizacija može usvojiti drugačiji i efikasniji način dizajniranja, proizvodnje, distribucije ili prodaje proizvoda.

²¹ Porter M. (2007), *Konkurentna prednost: ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Asee, Novi Sad, str. 78-81

1.3.1.2. STRATEGIJA DIFERENCIRANJA

Druga generička strategija je strategija **diferenciranja** proizvoda ili usluga, kojom organizacija ostvaruje jedinstvenu poziciju u grani, sa vrednošću za potrošače. Diferenciranje može imati različite izvore: imidž marke, tehnologija, dizajn, postprodajne usluge, kanali prodaje, kvalitet, itd.

Diferencijaciju proizvoda ili usluga možemo definisati kao politiku dodavanja posebnih karakteristika ili obeležja koja će ih učiniti različitim u odnosu na konkurenciju. Tako sam proizvod izbegava kategoriju homogenosti proizvoda postaje prepoznatljiv na tržištu. To omogućava prilagođavanje ostalih instrumenata marketinga, a posebno cene proizvoda. Diferenciranje se vrši preko kvaliteta (viši ili niži), preko funkcionalnih karakteristika, posebnim dizajnom, pakovanjem i promotivnim aktivnostima.²²

Primenom strategije diferenciranja treba da se obezbedi veći profit od prosečnog prinosa u grani. Idealna je situacija ukoliko se postiže diferenciranje preko više izvora. Organizacije na izvore potencijalne diferencijacije često gledaju isuviše usko, tj. kroz fizički proizvod ili marketinšku praksu, a ne kroz prilike koje mogu da se pojave bilo gde u lancu vrednosti. Jako često je slučaj da organizacije koje svoju konkurensku prednost ostvaruju kroz diferencijaciju, ne obraćaju pažnju na troškove diferencijacije ili održivost jednom uspostavljene diferencijacije.

Diferencijacija nastaje iz lanca vrednosti firme. Svaka aktivnost koja stvara vrednost predstavlja potencijalni izvor jedinstvenosti. Nabavka sirovina i drugih inputa može da utiče na karakteristike krajnjeg proizvoda, a time i na diferencijaciju. Razvoj tehnologije, takođe može da dovede do projektovanja proizvoda sa jedinstvenim performansama. Proizvodne aktivnosti mogu da utiču na one vrste jedinstvenosti kao što su izgled proizvoda, njegova usaglašenost sa specifikacijama i pouzdanost. Sistem izlazne logistike može da utiče na brzinu i ujednačenost isporuka, itd. Na diferencijaciju često utiču marketing i prodaja. Distributivni kanali mogu da budu potencijalni izvor jedinstvenosti organizacije, i da joj time poboljšaju reputaciju i unaprede usluge koje pruža. Analiza diferencijacije zahteva precizniju podelu nekih aktivnosti koje stvaraju vrednost, dok one koje malo utiču na diferencijaciju mogu da se grupišu.

Organizacija može da se diferencira i zahvaljujući širini svojih aktivnosti, ili svog konkurentskog obima. Širina konkurentskog obima može da zahteva veći broj drugih faktora diferencijacije²³:

- Sposobnost da se zadovolje potrebe kupaca gde god da se nalaze
- Jednostavnije održavanje od strane kupca, ako su rezervni delovi i dizajn isti za širok asortiman proizvoda
- Jedinstveno mesto kupovine
- Velika kompatibilnost proizvoda

²² Jakšić M., Backović M., Cerović B., Medojević B. (2006), *Ekonomski rečnik*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str. 99

²³ Porter M. (2007), *Konkurentska prednost: ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Asee, Novi Sad, str. 134

izbor politike za postizanje jedinstvenosti uključuje: karakteristike i performanse ponuđenog proizvoda, obezbeđene usluge, intenzitet usvojene aktivnosti, sadržaj aktivnosti, izbor tehnologija za obavljanje neke aktivnosti, kvaliteta inputa nabavljenih za određenu aktivnost, predviđanje procedure koju zaposleni slede obavljajući neku aktivnost, kvalifikacije i iskustvo (edukacija osoblja koja obavlja neku aktivnost) i informacije uključene u kontrolu neke aktivnosti.

- **Veze** - jedinstvenost često proističe iz veza unutar lanca vrednosti, ili veza s dobavljačima i distributivnim kanalima koje organizacija koristi. One mogu da dovedu do jedinstvenosti ako način obavljanja jedne aktivnosti utiče na rezultat druge.
- **Tajming** - jedinstvenost može da zavisi od toga kada organizacija započinje obavljanje neke aktivnosti. Organizacija koja prva osvoji imidž nekog proizvoda može da speči druge da učine isto i zahvaljujući tome postane jedinstvena. U drugim slučajevima kasaniji ulazak na tržište pomogućava usvajanje najsavremenije tehnologije, a time i diferencijaciju.
- **Lokacija** - jedinstvenost može da proistekne iz lokacije na osnovu toga koliko je povoljna lokacija po svoje potrošače.
- **Međusobni odnosi** - jedinstvenost aktivnosti koja stvara vrednost može da proistekne iz njene podele s poslovnim jedinicama. Zajednički prodajni timovi omogućuju prodavcu da bolje zadovolji potrebe kupca.
- **Učenje i prelivanje znanja** - jedinstvenost neke aktivnosti može da bude rezultat učenja o tome kako da se ona što bolje obavi. Postizanjem ujednačenog kvaliteta u procesu proizvodnje može da bude bazirano na učenju i prelivanju znanja. Kada su u pitanju troškovi, prelivanje znanja na konkurente narušava doprinos te aktivnosti diferencijacije. Samo patentirano znanje vodi do održive diferencijacije.
- **Integracija** - integracija, kada su u pitanju nove aktivnosti koje stvaraju vrednost, može da učini organizaciju jedinstvenom, jer je čini sposobnijom da kontroliše obavljanje aktivnosti, ili da ih koordinira s drugim aktivnostima. Ona omogućava da veći broj aktivnosti postane izvor diferencijacije. Ponekad je i smanjenje integracije u odnosu na konkurente izvor diferencijacije. De-integracija može da iskoristi potencijale dobavljača ili nezavisnih distributivnih kanala.
- **Obim** - zahvaljujući velikom obimu aktivnost može da se obavlja na jedinstven način, koji pri manjem obimu ne bi bio izvodljiv.
- **Institucionalni faktori** – institucionalni faktori ponekad utiču na mogućnost firme da postane jedinstvena. Slično tome, dobri odnosi sa sindikatom omogućavaju organizaciji da uspostavi jedinstvene profile radnih mesta.

1.3.1.2.2. VREDNOST ZA KUPCA

Jedinstvenost ne vodi u diferencijaciju ukoliko nema vrednosti za kupca. Organizacija koja uspešno ostvaruje diferencijaciju nalazi način da stvori vrednost za kupca kako bi premija na njenu cenu bila veća od dodatih troškova, i to na osnovu dva načina²⁵:

- Smanjenje troškova za kupca
- Poboljšanje osnovnih rezultata za kupca

Kada je reč o industrijskim, komercijalnim i institucionalnim kupcima, diferencijacija zahteva jedinstvenu sposobnost organizacije od im ostvari konkurentsku prednost koja se ne svodi samo na prodaju po nižoj ceni. Ukoliko je organizacija sposobna da smanji kupčeve troškove, ili da poboljša njegove poslovne rezultate, on će biti spreman da plati premijsku cenu. Troškovi vremena za kupca održavaju oportunitetne troškove vremena koje se moglo posvetiti nečemu drugom i implicitne troškove usled frustracije, nerviranja ili naprezanja. Vrednost za kupca proističe iz smanjenja svih tih troškova.

Poboljšanje performansi za kupca uključuje povećanje stepena njihovog zadovoljstva ili zadovoljavanja njihovih potreba. Pored performansi i kvaliteta proizvoda, značajnu potrebu predstavljaju status ili prestiž. Takođe, ponašanje industrijskih, komercijalnih i institucionalnih kupaca ponekad podseća na ponašanje potrošača, pošto im u nekim slučajevima ciljeve ne predstavljaju samo profit ili rat prihoda. Ti kupci mogu da cene dobavljača koji obezbeđuje zadovoljstvo ili prestiž rukovodstvu ili drugim zaposlenima, čak i kada i ne donosi profit organizaciji. To odražava razlike koje često postoje između ciljeva zaposlenih i ciljeva kompanije.

Kakvu god vrednost da organizacija obezbedi svojim kupcima, oni često nisu sposobni da je unapred ocene. Dobro razumevanje načina na koji proizvod utiče na kupčeve troškove ili učinak, često zahteva duže iskustvo u njegovom korišćenju. Kupac se suočava sa još težim problemom kada treba da shvati kako će sve druge aktivnosti koje organizacija obavlja uticati na njegovu vrednost. On ne može uvek potpuno ili tačno da oceni performanse organizacije ili njenog proizvoda čak ni posle kupovine i korišćenja proizvoda. Dešava se da kupci, kada procenjuju vrednost proizvoda, vide samo njegovu cenu, a da ne uračunaju druge, više skrivene troškove kao što su transport i montaža. U određivanju efektivnog nivoa ostvarene diferencijacije kupčeva percepcija organizacije i njenog proizvoda može biti važna isto koliko i ono što organizacija realno nudi. Nepotpuno znanje kupca o tome šta je za njih vredno, može da se pretvori u mogućnost za strategiju diferencijacije, ukoliko je organizacija sposobna da blagovremeno usvoji novi oblik diferencijacije i da edukuje kupce da je prepoznaju i cene.²⁶

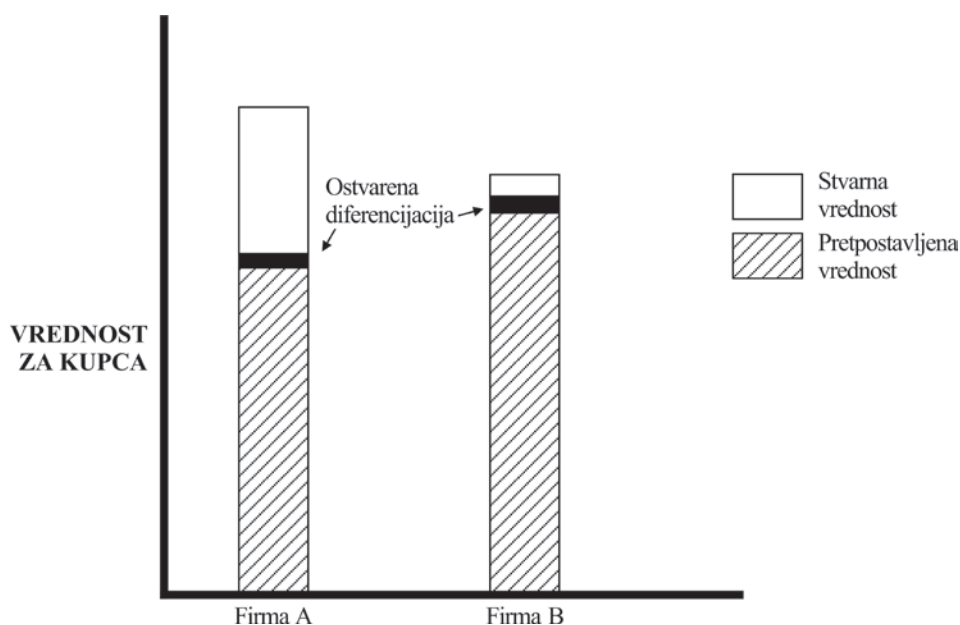
Nepotpuno znanje kupca ukazuje na to da realno stvorena diferencijacija može delimično da bude zasnovana i na faktorima na osnovu kojih kupac *zaključuje* ili *ocenjuje* da li će organizacija smanjiti svoje troškove ili unaprediti svoje performanse u odnosu na konkurente. Za ocenu vrednosti, koju organizacija stvara ili će stvoriti, kupci često koriste indikacije kao

²⁵ Porter M. (2007), *Konkurentska prednost: ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Asee, Novi Sad, str. 143

²⁶ Ibis, str. 149-150

što su reklama, reputacija, ambalaža, profesionalizam, izgled i ubedljivost dobavljača, atraktivnost poslovnih prostorija i informacija datih na prezentacijama. Ovakve faktore koje kupci koriste za ocenu vrednosti koju stvara organizacija nazivamo signalima vrednosti. Neki signali vrednosti (na primer ambalaža i reklame) zahtevaju od organizacije stalno ulaganje, dok drugi održavaju reputaciju ili ugled koji je ona vremenom izgradila. Slično tome postoje signali koje organizacija ne može da kontroliše (na primer usmena reklama ili glasine). Ponekad davanje signala je neophodno kako bi se krenula pažnja na skrivene troškove proizvoda na osnovu kojih organizacija ostvaruje prednost nad konkurentima, ili na teško prepoznatljive koristi. U nekim, ako ne i u mnogim privrednim granama, za utvrđivanje ostvarene diferencijacije, signali vrednosti su važni isto koliko i stvarna vrednost. Potreba za signaliziranjem vrednosti postoji u doslovno svim privrednim granama. Ako je organizacija sposobna da efikasno signalizira neku srednju vrednost, može i da nametne višu cenu od organizacije koja obezbeđuje visoku vrednost, ali je ne dovoljno signalizira (pogledajte sliku 4.). Kupci neće platiti vrednost koju ne shvataju, ma koliko je ona realna.

Slika 4. – Stvarana nasuprot pretpostavljenoj vrednosti za kupca



Izvor: Porter M. (2007), *Konkurentska prednost: ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Asee, Novi Sad, str. 151

Proizvod ne kupuje organizacija ili domaćinstvo, to čine pojedinačni donosioci odluka, koji procenjuju i tumače i stvarnu vrednost i signale vrednosti. Identitet konkretne osobe ili osoba koje donose odluke o kupovini uticaće na vrednost koja se pripisuje proizvodu, a možda je i odrediti. Različiti donosioci odluka ceniće različita svojstva dobavljača i procenjivati proizvod na osnovu različitih signala. Zato identifikovanje vrednosti koju organizacija stvara za kupca i signala vrednosti na koje kupac reaguje, zavise od utvrđivanja identiteta stvarnog kupca (ciljna grupa). Stručnost i izvori informacija dostupni stvarnom kupcu takođe će uticati na to koji će signali vrednosti biti ubedljivi (na primer za inženjera to mogu biti stručne publikacije i reklama u stručnim časopisima, dok na računovođu veći utisak mogu da ostvare uglađen prodajni tim i luksuzne brošure). Prisutna su dva kriterijuma prema kojima kupac vrši odabir proizvoda, a to su kriterijumi upotrebe i kriterijumi signaliziranja.

Kriterijumi upotrebe predstavljaju posebnu meru onoga što stvara vrednost za kupca i više su usmereni na dobavljačev proizvod, izlaznu logistiku i uslužne aktivnosti. Četo ima mnogo kriterijuma upotrebe koji prevazilaze karakteristike fizičkog proizvoda. Kriterijumi mogu da se odnose na proizvod ili način na koji organizacija isporučuje i podržava svoj proizvod, čak i kada je fizički proizvod ne diferenciran. Ostale aktivnosti koje stvaraju vrednost, izuzev onih koje se vezuju za proizvod, mogu da budu važan izvor diferencijacije jer mnoge organizacije odlučuju da se bave isključivo fizičkim proizvodom. Usklađenost, tj. održavanje karakteristika može da bude podjednako važna ili čak važnija od karakteristika, mada se njen značaj u smislu faktora diferencijacije često previđa. Kriterijumi upotrebe mogu da uključuju i nematerijalne karakteristike (stil, prestž, pretpostavljeni status, značenje brenda) i karakteristike distributivnih kanala (servisiranje, kreditiranje, itd.). Pošto na rezultate organizacije u pogledu zadovoljavanja kriterijuma upotrebe može da utiče i način na koji kupac zaista koristi proizvod, organizacija mora da se postara i za to da se njen proizvod stvarno koristi tako da do izražaja dodju sve njegove karakteristike

Kriterijumi signaliziranja mere način na koji kupci shvataju postojanje vrednosti i često proističu iz marketinških aktivnosti. Aktivnosti koje organizacija obavlja, kao i njena ostala svojstva, mogu da budu kriterijumi signaliziranja. Oni često mogu da budu veoma diskretni. Recimo boja nekog proizvoda može značajno da utiče na kupčevu percepciju njegovog kvaliteta, bez obzira uopšte ne utiče na njegove performanse. Kriterijumi signaliziranja su najznačajniji u slučajevima kada kupci teško mogu da ocene uspešnost firme, kada retko kupuju neki proizvod, ili kada se proizvod izrađuje prema specifikacijama kupca. Oni su važni da bi se kupčeva predstava o organizaciji učvrstila i posle kupovine proizvoda. Zato redovna obaveštenja koja obaveštavaju doprinos organizacije kupcima često imaju veliki uticaj na diferencijaciju.

Zadovoljavanje kriterijuma upotrebe, bez istovremenog kriterijuma signalizacije, inače česta greška, narušice kupčevu predstavu o vrednosti firme. Suprotno tome, zadovoljavanje kriterijuma signalizacije, bez ispunjenja kriterijuma upotrebe, može da ostvari dobre kratkoročne rezultate, ali ne i dobre dugoročne rezultate, jer će kupci shvatiti da njihove osnovne potrebe nisu zadovoljene.

1.3.1.3. STRATEGIJA FOKUSA

Fokusiranje je bitna strategija segmentacije tržišta. Primenom ove strategije organizacije ili poslovne jedinice (SBU - *Strategic business unit*) postižu fokusiranje ili putem fokusiranja na troškove, ili fokusiranjem na diferenciranje, ili oboje. Strategijom fokusiranja nastoji se da se ostvari natprosečan prinos na uložena sredstva (ROI - return on investment) u određenoj privrednoj grani. Optimizacijom svoje strategije u odnosu na izabrane segmente, organizacija pokušava da ostvari konkurentsku prednost, čak i ako je u celini gledano ne poseduje. Ciljni segmenti moraju da imaju kupce sa nesvakidašnjim potrebama, ili proizvodnja i sistem isporuke koji najbolje zadovoljavaju potrebe ciljnog segmenta, moraju da se razlikuju od drugih segmenta privredne grane.

Fokusiranje na troškove koristi razlike u troškovnom ponašanju nekih segmenata, dok fokusiranje na diferencijaciju koristi posebne potrebe kupaca u određenim segmentima. Ovakve razlike ukazuju na to da određenim segmentima ne odgovaraju konkurenti koji

istovremeno zadovoljavaju i njihove potrebe i potrebe drugih segmenata. Organizacija koja se opredeli za fokus može da stvari konkurentsku prednost samo ako se isključivo posveti određenim segmentima. Suštinu fokusiranja predstavlja korišćenje malih odstupanja ciljnog segmenta od ostatka privredne grane. Usko fokusiranje na „nešto“, samo po sebi nije dovoljno za postizanje natprosečnih rezultata.²⁷

Ukoliko konkurenti nedovoljno zadovoljavaju potrebe određenog segmenta, to otvara mogućnost za diferencijaciju zasnovanu na fokusu. Široko usmereni konkurenti mogu i da preteraju u zadovoljavanju potreba nekog segmenta tržišta, što bi automatski značilo da su im i troškovi veći nego što je potrebno. U tom slučaju se javlja prilika za fokusiranje na troškove, tako što će se izaći u susret potrebama samo jednog, a ne više segmenata. Ako ciljani segment organizacije čija se prednost zasniva na fokusu nije različit od drugih segmenata, ovakva strategija neće uspeti. Strukturana atraktivnost segmenta je neophodan uslov, zato što nisu svi segmenti u jednoj privrednoj grani podjednako profitabilni.

1.4. IZVORI KONKURENTSKE PREDNOSTI

„Izvore konkurentske prednosti možemo porediti sa temeljima kuće. Kao što možemo reći da je kuća sigurna samo ako njen temelj ima kvalitet, tako možemo reći da je konkurentska prednost održiva samo ako su njeni izvori odgovarajući (tj stabilni, jedinstveni, teško imitiraju, itd).“²⁸

Tomaž Čater

Izvori konkurentske prednosti razvijenih savremenih kompanija se nalaze u znanju, razvijenoj infrastrukturi, visokim tehnologijama, inovacijama, kvalitetu i ljudima. Moderno tržište zahteva enormne napore s ciljem realizacije konkurentske prednosti. U mnogim naučnim literaturama se raspravlja o tri glavna izvora konkurentske prednosti.

Izvore konkurentske prednosti možemo podeliti na:²⁹

- **Opipljivi resursi.**
 - o Pristup retkim i vrednim resursima
 - o Tehnologija
 - o Lokacija
 - o Menadžment tim
- **Neopipljivi resursi.**
 - o Brend

²⁷ Porter M. (2007), *Konkurentska prednost: ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Asee, Novi Sad, str. 34

²⁸ Čater T. (2001), *Knowledge management as a means of developing a firm's competitive advantage*, Management, Vol. 6, 2001, 1-2

²⁹ Izvor: <http://www.management.ac.me/files/1321998461.pdf>, preuzeto: 16.02.2012

- o Organizaciona kultura
- o Inovacije
- **Organizazione sposobnosti.**
 - o Sposobnost da se uoče potrebe kupca i da se na njih odgovori
 - o Proces razvoja novog proizvoda
 - o Post-prodajna podrška kupcima

Putem nekih od navedenih izvora, preduzeće može ostvariti konkurentsku prednost, ali takođe od velikog značaja je i da se to preduzeće zaštiti od konkurenata, kako bi njegova prednost bila održiva. Do održive konkurentske prednosti, to preduzeće mogu dosvesti resursi koji se ne mogu kopirati ni imitirati.

1.5. ODRŽIVA KONKURENTSKA PREDNOST

“Sposobnost preduzeća da uči brže od svojih konkurenata je vjerovatno jedina održiva konkurentska prednost.”³⁰

Peter Senge

Konkurentsku prednost koja ima značaj za dugoročni uspeh preduzeća nazivamo održiva konkurentska prednost (SCA - *Sustainable Comparative Advantage*). Održivost tri generičke strategije zahteva da se konkurentska prednost organizacije odupre eroziji izazvanoj ponašanjem konkurenata, ili razvojem industrije.

Slika 5. – Rizici generičkih strategija

RIZICI LIDERSTVA U TOŠKOVIMA	RIZICI ZA DIFERENCIJACIJU	RIZICI FOKUSIRANJA
Liderstvo u troškovima nije održivo • podražavanje od strane konkurenata • tehnološke promene • drugi razlozi za eroziju liderstva u troškovima	Diferencijacija ne može da se održi • podražavanje od strane konkurenata • osnova za diferencijaciju gubi značaj za kupce	Fokusirana strategija se podražava Ciljni segment postaje strukturo neatraktivan • erozija strukture • nestanak tražnje
Gubi se poksimitet u diferencijaciji	Gubi se poksimitet u troškova	Dominacija konkurenata koji zadovoljavaju potrebe više segmenata • smanjenje razlika između segmenata • povećanje prednosti širokog asortimana
Firme fokusirane na troškove ostvaruju još niže troškove u segmentima	Firme fokusirane na diferencijaciju ostvaruju još veću diferencijaciju u segmentima	Nove fokusirane firme dodatno dele segmente

Izvor: Porter M. (2007), Konkurentska prednost: ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata, Asee, Novi Sad, str. 40

³⁰ Izvor: <http://www.management.ac.me/files/1321998461.pdf>, preuzeto: 16.02.2012

Svaka od tri gore navedene strategije zahteva da organizacija podigne izvesne barijere koje bi otežale imitaciju njene strategije. Međutim, u mnogim privrednim segmentima tri generičke strategije mogu profitabilno da koegzistiraju, dokle god organizacije sprovode različite strategije, ili biraju različite osnove za diferencijaciju ili fokusiranje. Najgora situacija nastaje kada se nekoliko organizacija bori za leaderski položaj u pogledu troškova. Svaka generička strategija uključuje i različite rizike koji su prikazani u tabeli na slici 5. – Rizici generičkih strategija.

1.5.1. ODRŽIVOST TROŠKOVNE PREDNOSTI

“Konkurentnost više nije isključivo pitanje lokacije, tehnoloških inovacija ili organizacije. Sve prednosti koje vam one mogu dati su kratkog vijeka. Svoje konkurentske prednosti morate utemeljiti na emocijama i mašti.”³¹

Jonas Ridderstrale i Kjell Nordstrom

Troškovna prednost jedne organizacije će dovesti do natprosečnih rezultata samo ako je ta organizacija sposobna da je održi. Održivost konkurentske prednosti kod liderstva u troškovima zavisi od sposobnosti stvaranja barijera i mobilnosti koje čine teškim da konkurenti imitiraju strategiju. Ona ne proističe iz jedne, već iz više aktivnosti, a rekonfiguracija lanca vrednosti često igra ulogu u stvaranju troškovne prednosti.

Održivost varira u zavisnosti od generatora troškova i privrednog segmenta. Međutim neki generatori ispoljavaju veću održivost od drugih³²:

- **Obim** je ključ za barijere ulaska na tržište i mobilnost, a troškovi repliciranja obima su često visoki zato što konkurenti moraju da kupe udeo
- **Međusobni odnosi** s poslovnim jedinicama, mogu da primoraju konkurenta na različitost kako bi ostvario istu troškovnu prednost. Ukoliko postoje ulazne barijere za srodne privredne segmente, održivost troškovne prednosti može da bude visoka.
- **Veze.** Firme često teško otkrivaju veze, zbog čega su potrebne koordinacija organizacionih linija ili koordinacija sa nezavisnim dobavljačima i distributivnim kanalima.
- **Patentirano učenje.** Učenje se u praksi teško ostvaruje, a ako je znanje patentirano, konkurentima može da bude teško da i sami dođu do njega.
- **Izbor politike za stvaranje patentiranog proizvoda ili tehničkog procesa.** Repliciranje inovativnih proizvoda ili novih proizvodnih procesa često predstavlja veliki problem za konkurente ako su inovacije zaštićene patentima ili se čuvaju kao poslovna tajna. Inovacije procesa su često održivije od inovacija proizvoda, jer se u njihovom slučaju poslovna tajna lakše čuva.

³¹ Izvor: <http://www.management.ac.me/files/1321998461.pdf>, preuzeto: 16.02.2012

³² Porter M. (2007), *Konkurentska prednost: ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Asee, Novi Sad, str., 126-127

Tajming i integracija takođe mogu da budu izvori održive troškovne prednosti, pošto se uglavnom teško podržavaju. Međutim njihova održivost će biti najveća u slučajevima kada se prevode u prednosti zasnovane na obimu i znanjima. Održivost ne zavisi samo od izvora troškovne prednosti već i njihovog broja. Lideri u pogledu troškova obično akumuliraju troškovne prednosti stečene iz velikog broja izvora u okviru lanca vrednosti, i to onih koji su u interakciji i onih koji se međusobno osnažuju. Zbog toga je podržavanje njihovog troškovnog položaja za konkurente i teško i skupo.

1.5.2. ODRŽIVOST DIFERENCIJACIJE

Održivost diferencijacije zavisi od trajnosti pretpostavljene vrednosti za kupca i nemogućnosti konkurenata da je oponašaju. Konstantno je prisutan i rizik od promene potrebe i percepcije kupca čime bi se eliminisala vrednost određenog načina diferencijacije. Takođe održivost diferencijacije jedne organizacije zavisi i od njenih izvora, koji onemogućavaju mobilnost konkurentima koji je imitiraju. Na održivost utiču i troškovi diferencijacije koji variraju u zavisnosti od konkurenata, kao i generatori jedinstvenosti koji se razlikuju po svojoj održivosti. Diferencijacija će biti održivija pod sledećim uslovima³³:

- **Izvori jedinstvenosti organizacije uključuju barijere.** Patentirano znanje, veze, međusobni odnosi i prednosti koje se stiču ranim ulaskom na tržište, obično su održiviji generatori jedinstvenosti od jednostavne odluke da se u nekoj aktivnosti bude jedinstven. Aktivnosti u vezi sa signaliziranjem, kao što je reklamiranje, takođe mogu da budu održive, budući da uključuju barijere. Međutim, diferencijaciji koja je suviše zasnovana na signaliziranju može da naškodi sve veća sofisticiranost kupca.
- **Troškovna prednost u diferenciranju.** Organizacija sa održivom troškovnom prednošću u obavljanju aktivnosti koje vode diferencijaciji, ostvariće i mnogo veću održivost.
- **Višestruki izvori diferencijacije.** Održivost strategije diferencijacije je u većini slučajeva naveća ukoliko diferencijacija proističe iz više izvora, umesto da se oslanja samo na jedan faktor. Jedna jedina diferencijacija suviše skreće pažnju konkurenata, tako da je diferencijacija koja proističe iz koordiniranih postupaka u okviru mnogih aktivnosti koje stvaraju vrednost mnogo trajnija.
- **Diferencijacija nameće troškove preorijentacije.** Fiksni troškovi koje snosi kupac kada promeni dobavljača omogućavaju organizaciji da zadrži premijsku cenu, čak i kada je njen proizvod isti kao i konkurentski. U slučaju kada diferencijacija istovremeno stvara troškove preorijentacije, održivost preorijentacije se povećava. Ti troškovi, kao i sama diferencijacija, nastaju iz načina na koji kupac koristi proizvod. Aktivnosti koje organizaciju čine jedinstvenom često ih povećavaju, jer im kupac obično prilagođava svoje aktivnosti.

³³ Porter M. (2007), *Konkurentska prednost: ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Asee, Novi Sad, str., 168-169

1.5.3. ODRŽIVOST STRATEGIJE FOKUSA

Svaka organizacija, na osnovu atraktivnosti segmenta i njihovih međusobnih odnosa, može da se opredeli za manju grupu ili jedan segmet i da se na njih fokusira. Njenu održivost određuju tri faktora³⁴:

- **Održivost u odnosu na konkurente orijentisane na više segmenata.** Veličina i održivost konkurentske prednosti koja je zahvaljujući fokusu stečena u odnosu na organizacije koje posluju u više segmenata. Konkurentska prednost fokusirane organizacije u odnosu na konkurente zavisi od nivoa kompromisa sa kojim se konkurent suočava kada istovremeno zadovoljava potrebe segmenta fokusirane organizacije i drugih segmenata, i konkurentske prednosti od podele aktivnosti koje stvaraju vrednost sa drugim segmentima u kojima posluje konkurent. Održivost fokusirane strategije biće ugrožena ako se razlike među segmentima vremenom smanje.
- **Održivost u odnosu na imitatore.** Barijere mobilnosti koje sprečavaju imitiranje fokusirane strategije, ili mogućnost da se konkurent čiji je cilj još uži bolje fokusira. Barijere mobilnosti za imitiranje fokusirane strategije predstavljaju ekonomija obima, diferencijacija, lojalnost distributivnih kanala ili neke druge barijere karakteristične za određenu fokusiranu strategiju. Veličina prepreka za imitiranje fokusirane strategije zavisi od strukture određenog segmenta. Veličina segmenta može da utiče na pretnju da se fokusirana strategija imitira. U nekom malom segmentu, čak i ekonomija obima može da bude značajna, ako zbog međusobnih odnosa ne može da se neutrališe, ili konkurenti nisu zainteresovani za ulazak taj segment. Nasuprot tome industrija koja raste, privlači konkurente da imitiraju strategiju ili čak da uvide još fokusiranije strategije, budući da stalno otvaraju mogućnosti za dalje sužavanje tržišta.
- **Održivost u odnosu na substituciju.** Rizik od mogućnosti da segmenti koje jedna organizacija ne opslužuje privuku kupce. Na supstituciju segmenta, kao i na supstituciju cele industrije, jednako, ako ne i više, može da utiče ponašanje konkurenata. Konkurenti često pokušavaju da preusmere tražnju sa segmenta fokusirane organizacije, koristeći za to marketinške aktivnosti, tehnološke inovacije, ili čak lobiranje u cilju uspostavljanja državnih standarda, koji će pogoršati uslove u nekom segmentu. Kada se fokusirana organizacija suoči sa konkurentima koji opslužuju mnogo veće segmente, postoji rizik sa njihovom ulaganja u reklamu i druge marketinške aktivnosti oblikuju stavove kupaca i odvrate ih od segmenta fokusirane organizacije.

³⁴ Porter M. (2007), *Konkurentska prednost: ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Asee, Novi Sad, str., 271-273

2. UPRAVLJANJE BRENDOM

„Brend je doživljaj potrošača kroz skup slika i ideja. To se često odnosi na simbole kao što su ime, slogan i dizajn. Prepoznavanje brenda i druge reakcije su stvorene akumulacijom iskustava određenog proizvoda ili usluge, koji se direktno odnose na njegovu upotrebu, a pod uticajem reklama, dizajna i medijskih komentara. Brend često sadrži određeni logotip, font, kolornu šemu i zvuk, koji su posebno razvijani kako bi dočarali, tj. predstavili određene vrednosti, ideje, pa čak i ličnost, tj. karakter brenda.“³⁵

AMA - American Marketing Association

Reč brand često većinu ljudi asocira na naziv neke poznate kompanije, na njen logotip, na njen zaštitni znak ili na proizvode koje ta kompanija proizvodi. Sama reč *brend* potiče od staroskandinavske reči *brandr*, sa izvornim značenjem *žigosati*, tj. *goreti*. Inicijalno je služila vlasnicima stoke kao sredstvo za obeležavanje svojih životinja radi njihovog razlikovanja i identifikacije. Iako je široko rasprostanjena, u pravnoj terminologiji se još uvek umesto reči *brend* koristi termin *žig*. Formalno i identifikaciono posmatrano, kada se kreira novo ime, novi logo i druga obeležija za novi proizvod, tada se uvek potencijalno kreira novi uspešan *brend*.

Brend menadžment, tj. upravljanje brendom predstavlja proces analize postojećeg stanja, planiranja, realizacije i kontrole *brend* aktivnosti sa ciljem dostizanja i očuvanja željene pozicije u očima potrošača. Brend menadžment 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 potrošača. 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 *brend* menadžmenta je da potrošači postanu svesni njegovog postojanja, da ih zainteresuje i podstakne na kupovinu i ostvari njihovu dugoročnu lojalnost, tj. da ih emotivno veže za sebe. Upravljanje brendom je menadžment razlika, razlika koje postoje u svesti ljudi.

Kako za mnoge pojmove, tako i za pojam brenda ne postoji univerzalna definicija, već se navode definicije najpriznatijih svetskih autora ili relevantnih asocijacija.

³⁵ Izvor: http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B, preuzeto: 24.04.2012.

Takođe, Filip Kotler³⁶ navodi Aakerovu definiciju ali i konstatuje da je brend izuzetno kompleksan simbol i da može imati i do šest dimenzija značenja. On ih objašnjava i ukazuje na kompleksan odnos koji postoji između potrošača i brendova.

- **Svojstva.** Brend stvara predrasude o određenim svojstvima, tako na primer Mercedes podrazumeva skupoću, dobru izradu, kvalitetan motor, trajnost, visoki ugled, visoku prodajnu vrednost, brzinu, itd.
- **Koristi.** Marka nije samo kombinacija svojstava. Potrošači ne kupuju svojstva nego koriste. 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“.
- **Vrednost.** Marka takođe govori o vrednosti proizvođača. Tako Mercedes predstavlja visoku izvedbu, sigurnost, prestiž, itd. Marketar mora da otkrije koja ciljna grupa kupaca automobila traži takve vrednosti.
- **Kultura.** Brend može predstavljati i određenu kulturu. Mercedes predstavlja nemačku kulturu: organizovan, efikasan, visokokvalitetan.
- **Ličnost.** Brend može projektovati određenu osobu. Ako je brend 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 osobine aktuelne poznate osobe ili portparola.
- **Korisnik.** Brend na neki način određuje potrošača koji kupuje ili koristi proizvod. Za volanom Mercedesa očekujemo da vidimo pedesetogodišnjeg direktora. Korisnik će biti onaj koji poštuje vrednosti proizvoda, kulturu i osobine.

Na osnovu analize definicija različitih autora možemo zaključiti da brend predstavlja skup elemenata (ime, logotip, 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.

Brend ima perspektivu ako snažna emotivna ideja, koherentnost i doslednost, u osnovi podržavaju razvijanje lojalnosti njemu samom. U zavisnosti od ove postavke, brendove možemo podeliti na poželjne i nepoželjne.³⁷

Brend je nečiji lični osećaj proizvoda, usluge ili kompanije. To je osećaj, upravo zbog toga što smo svi mi osećajna, intuitivna bića uprkos ogromnim naporima da budemo racionalni. To je unutrašnji osećaj jer, na kraju krajeva, brend definišu individue, a ne kompanije, tržište ili takozvano javno mnjenje. Svaka osoba gradi sopstvenu viziju brenda.³⁸

³⁶ Kotler P. (2001), *Upravljanje marketingom – analiza, planiranje, primjena i kontrola*, Mate, Zagreb, str. 443

³⁷ Popesku J., Gajić J. (2009), *Nove tendencije u marketingu – brendiranje gradova*, Singidunum revija, Vol 6 2009. No1

³⁸ Neumeier M. (2006), *Brend Gap – Rascep brenda*, Brand Mama, Beograd, str. 2

2.1. MARKETINŠKI ZNAČAJ BREND

„Brend je ime, pojam, dizajn, simbol ili neka druga karakteristika koja identifikuje dobro ili uslugu jednog prodavca i razlikuje ga od drugih prodavaca.“³⁹

David A. Aaker

U navedenim definicijama polazi se od pojavnog i pravno-formalnog aspekta pojedinih termina. Svakako bi trebalo napomenuti da su suština, poslovni i tržišni značaj pojmova koji se vezuju za područje brend menadžmenta mnogo širi, slojevitiji i složeniji. Brend se u savremenom menadžmentu tretira kao instrument, ali i kao pokazatelj uspeha na tržištu. To posebno dolazi do izražaja kada se brend posmatra kroz prizmu poslovnih i tržišnih odnosa koji se uspostavljaju na podlozi njegove simbolike. Savremeni menadžment i marketing neguju pozicioni i vrednosni odnos prema brendu, a ne samo pravni i svojinski. Savremeni poslovni tretman brenda u prvi plan ne stavlja identifikaciona obeležja i formalna prava, nego tržišnu svesnost, reputaciju, pozicioniranost, prepoznatljivost i vrednost konkretnog brenda.⁴⁰

Kako bi shvatili marketinški značaj brenda, moramo prikazati odnos robe, proizvoda i brenda, funkciju brenda, efekte brenda na ponudu i potražnju, kao i koncept dodate vrednosti koju brend kreira.

2.1.1. FUNKCIJA BREND

„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.“⁴¹ Chartered Institute of marketing

Brend postoji isključivo u svesti potrošača. Iz ugla potrošača, brend olakšava tržišni izbor i donošenje odluke o kupovini, garancija je određenog nivoa kvaliteta, pruža informativnost, sigurnost i prepoznatljivost i deluje kao reduktor potencijalnih rizika. Njegov funkcija je da u svesti potrošača stvori pozitivnu sliku o određenom proizvodu, tj. usluzi. Drugim rečima, funkcija brenda je preprodaja proizvoda, tj. usluga krajnjem korisniku pre samog čina kupovine.

Osnovna funkcija brenda ogleda se kroz:

- **Brendiranje**, kao način tržišnog izražavanja, tj. kreiranja, potvrđivanja i promovisanja proizvoda, usluge, pojedinca, tima koncepta, modela poslovanja, preduzeća ili institucije.
- **Individualizaciju proizvoda**, kao proces kojim preduzeće ili institucija izdvaja i individualizuje svoju proizvodnu ponudu u odnosu na ponudu konkurencije, uz sistematizovanu primenu znanja i veština.

³⁹ Izvor: http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B, preuzeto: 24.04.2012.

⁴⁰ Rakita B., Mitrović i. (2007), *Brend menadžment*, IŠP Savremena administracija a.d., Beograd, str. 6

⁴¹ Izvor: <http://www.cim.co.uk/resources/branding/home.aspx>, preuzeto: 13.05.2012.

- **Percepciju i asocijativnost u svesti potrošača**, kroz višedimenzionalnu mapu potencijano pozitivnih i negativnih konotacija vezanih za brend. Pored pojavnih oblika precepcije i asocijativnosti koje predstavlja vizuelni i komunikacioni identitet, one svoje izvoriste mogu imati i u domenu psihološkog, emotivnog, društvenog, kulturnog i dr.⁴²
- **Kontinuirano diferenciranje**, kroz nove izvore distinktivnosti korporativnog i brend identiteta da bi se zadobila i zadržala pažnja i lojalnost potrošača.
- **Lojalnost potrošača**, kao rezultat očekivanja odražavanja performansi proizvoda u kombinaciji sa dužinom perioda u kupovini i korišćenju te marke proizvoda.⁴³
- **Brend menadžment**, kao koncept marketinškog usmeravanja i koordinacije procesa konkretnog brenda, sa ciljem da se aktivno kontroliše tržišna pozicioniranost i ostvare što povoljniji konkurentski i finansijski efekti.
- **Garante brenda**, kroz kreativne, odgovorne i posvećene ljudske resurse, kroz osobene konkurentne prednosti i kroz kvalitativna obeležija i performanse.

2.1.2. EFEKTI BREND NA PONUDU I TRAZNJU

„Proizvod je nešto što se pravi u fabrici, a brend je ono što potrošač kupuje.“⁴⁴

Stephen King

Efekte brenda na ponudu i tražnju možemo sagledati kroz doprinose za unapređenje ponude i potražnje. Te doprinose najbolje možemo posmatrati kroz obezbeđivanje veće prepoznatljivosti ponude, stabilnijeg lanca vrednosti, stvaranje bolje pregovaračke pozicije, koncentrisanja na bazičnu konkurentsku prednost, obezbeđivanja većih garancija i premijskih efekata za potrošače, bolju i jasniju diferenciranost u odnosu na konkurenciju, obezbeđivanja veće lojalnosti potrošača, tržišno širenje i povećanje obima prodaje, itd.

Doprinosi brenda za unapređenje prodaje iz ugla proizvođača možemo sistematizovati kao doprinose:⁴⁵

- **Upravljanje intelektualnom svojinom.** Brend se može štititi zaštitnim znakom, patentom i autorskim pravima. Osnovni identitet ili ime brenda se štiti registrovanim zaštitnim znakom, originalnost i inovativnost proizvodnog brenda i proizvodnog procesa se štite patentom, dok se dodatni identitetski sadržaji, kao što su dizajn i pakovanje, štite autorskim pravima.

⁴² Rakita B., Mitrović I. (2007), *Brend menadžment*, IŠP Savremena administracija a.d., Beograd, str. 7

⁴³ Milisavljević M., Maričić B., Gligorijević M. (2007), *Osnovi marketinga*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta U Beogradu, Beograd, str. 55

⁴⁴ Rakita B., Mitrović i. (2007), *Brend menadžment*, IŠP Savremena administracija a.d., Beograd, str. 11

⁴⁵ Ibis, str. 13-15

- **Upravljanje kvalitetom.** Investiranjem u razvoj brenda, proizvođač profiliše i na tržištu pozicionira odgovarajući nivo kvaliteta.
- **Upravljanje konkurentskom prednošću.** Brend povećava lojalnost i poverenje potrošača i daje joj dodatni „pečat“ i garancije.
- **Upravljanje vrednošću preduzeća.** Brend kao upečatljiv izraz nematerijalne vrenosti i postaje sve značajniji deo ukupne imovine. On doprinosi stvaranju povoljnijih uslova za zaračunavanje viših cena proizvoda i ukupne vrednosti preduzeća.
- **Upravljanje zalihami i logistikom.** Svojom identifikacionom ulogom, brend doprinosi lakšem evidentiranju proizvoda i ponude preduzeća, lakšem praćenju zaliha proizvoda, racionalnijem upravljanju ciklusom porudžbina i jednostavnijem kretanju i rukovanju proizvoda.
- **Devertifikacija proizvodnje.** Preduzeća sa jakim brendom prenose proizvođačke operacije na manje poznate firme po modelu „outsourcing“-a.

Doprinosi brenda za unapređenje tražnje iz ugla potrošača možemo sistematizovati kao doprinose:⁴⁶

- **Prepoznavanje.** Potrošač lakše identifikuje proizvođača, čime jasnije locira odgovornost za eventualne propuste i nedostatke.
- **Odlučivanje.** Brend potrošaču pojednostavljuje i olakšava proces donošenja odluke o kupovini.
- **Lojalnost.** Potrošač ispoljava svoju lojalnost i poverenje, a brend treba da bude garant kvaliteta i prepoznatljivih performansi.
- **Sigurnost.** Brend smanjuje vreme i napor traženja željenog proizvoda i rizik pogrešne kupovine.
- **Informisanost.** Informativni značaj brenda govori o profitu traženog proizvoda i njegovim upotrebnim i funkcionalnim karakteristikama.
- **Komunikativnost.** Status i imidž brenda ase prelivaju na status i imidž potrošača (dobitnici Nobelove i Pulicerove nagrade). Brend olakšava komunikaciju pojedinca sa svojim okruženjem.
- **Smanjivanje rizika.** Brend smanjuje mnogobrojne rizike (funkcionalne, finansijske, zdravstvene, socialne, psihološke, itd.) i nepoznanice potrošačima na tržištu.

⁴⁶ Rakita B., Mitrović I. (2007), *Brend menadžment*, IŠP Savremena administracija a.d., Beograd, str. 15-16

2.1.3. KONCEPT DODATE VREDNOSTI BREND

„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..“⁴⁷

Venture Republic

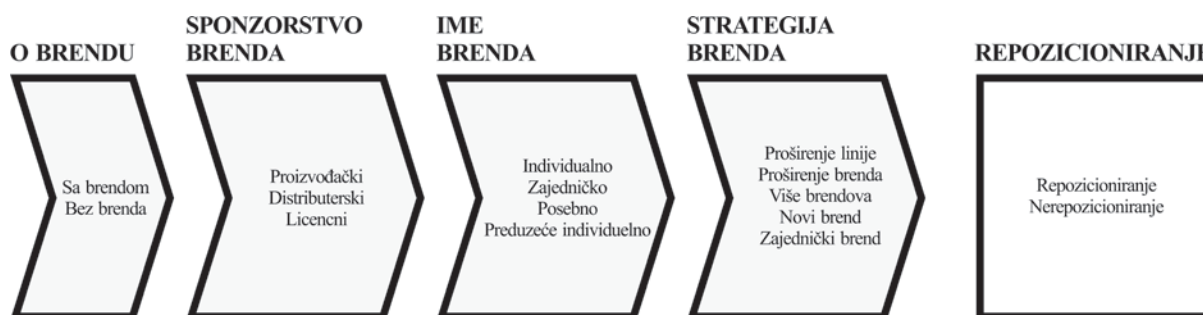
Brend koncept najbolje je sagledavati u kontekstu dodate vrednosti koju kreira brend, kako za potrošača, tako i za kompaniju i nacionalnu ekonomiju. Dodatnu vrednost brenda možemo podeliti u tri segmenta, i to na: dodatnu vrednost za potrošača, dodatnu vrednost za kompaniju i dodatnu vrednost za nacionalnu privredu.

- **Dodata vrednost za potrošača.** Može se generisati kroz bolji odnos cene i kvaliteta ili isporukom superiornih performansi u odnosu na konkurente. Bilo koja o distinktivnih karakteristika jednog brenda koju potrošač percipira i ocenjuje kao signal vrednosti, diferencira taj brend u odnosu na konkurente.
- **Dodata vrednost za kompaniju.** Ona se ogleda u sposobnosti zaračunavanja premijumske cene, što znači da su performanse tog brenda superiorne u odnosu na konkurentne brendove.⁴⁸
- **Dodata vrednost za nacionalnu privredu.** Branding ima reperkusije i na makroekonomskom nivou. Rangiranje država prema stepenu razvijenosti internacionalnih brendova njihovih kompanije umnogome odgovara rangiranju država prema društvenom proizvodu *per capita* ili bilo kom drugom pokazatelju razvijenosti.

2.2. UPRAVLJANJE BRENDOM KAO INSTRUMENTOM MARKETING MIKSA

Brendiranje predstavlja kulminaciju kompletnog marketinškog procesa. U njemu se sažimaju svi elementi marketing mixa. Brend, kao deo marketing miksa, stvoren je sa ciljem da obezbedi diferenciranje ponude kompanije od ponude konkurencije, odnosno stvaranja vrednosti kako za potrošača tako i za kompaniju.

Slika 6. – Opšte odluke o brendu



Izvor: Milisavljevic M. (2006), *Strategijski marketing*, CID - Ekonomski fakultet, Beograd, str. 148

⁴⁷ Izvor: http://www.venturerepublic.com/resources/brand_glossary.asp, preuzeto: 24.04.2012.

Rakita B., Mitrović I. (2007), *Brend menadžment*, IŠP Savremena administracija a.d., Beograd, str. 18

Odluke vezane za brend proizvoda ili usluge možemo podeliti u pet kategorija. Najpre je potrebno doneti odluku da li će se brend uopšte koristiti kao instrument marketing miksa. Sledeća odluka je vezana za to da li će brend biti proizvođački, licencni ili distributerski. Nivo odluka je vezan za samo ime brenda i da li će ime brenda biti naziv kompanije i koristiti se za sve proizvode ili usluge, za određenu grupu proizvoda/usluga iz portfolija ili će ime biti individualno za svaki proizvod/uslugu. Prilikom uvođenja novog proizvoda/usluge potrebno je doneti odluku da li će proizvod dobiti brend koji se već koristi za proizvode u istoj kategoriji, brend koji se koristi u drugoj kategoriji, da li će brend biti potpuno nov. Takođe treba doneti odluke o tome da li će se na tržištu pojaviti pod jednim ili više naziva (npr. više trgovinskih brendova) ili će se pojaviti zajedno sa nekim drugim brendom (pod-brendiranje ili kobrendiranje). Konačno u slučaju da proizvod/usluga menjaju kategoriju, potrebno je doneti odluku da li će se brend repozicionirati ili ne.

Kako je brend jedan od elemenata marketing miksa čiji je cilj diferenciranje ponude na tržištu, a na osnovu toga stvaranje dodatne vrednosti za potrošače, tako i upravljanje brendom zahteva donošenje strateških odluka o brendu, koje su usklađene sa strateškim aspektima tržišta, a u cilju najoptimalnije upotrebe brenda. Iz ovoga se može zaključiti da je važno izvršiti analizu odnosa brenda prema aspektima tržišta na kome se posluje.

Promene potreba potrošača ili promena segmenta potrošača (novi segment potrošača ima drugačije potrebe) zahteva reakciju i repozicioniranje brenda. Strategija brendiranja koju kompanija koristi zavisi i od portfolija brendova i njihovih karakteristika. Brendiranje ponude može biti uslovljeno i strategijom brendiranja kompanija saradnika, najčešće se manifestuje u obliku dualnog brendiranja. Takođe, treba uzeti u obzir i strategiju brendiranja konkurencije, odnosno željeni cilj brendiranja prema brendiranju konkurencije, sa ciljem da se stvori diferentna pozicija sopstvenog brenda. Na strategiju brendiranja utiče i sredina u kojoj se posluje, počev od zakonske regulative, mogućnosti zaštite brenda i sl.

Cilj svake kompanije je da optimalnim korišćenjem instrumenata marketing miksa kreira maksimalnu vrednost za potrošače, ali i sebe samu. Upotreba svakog instrumenta je međusobno uslovljena drugim, pa je pri donošenju odluka potrebno izvršiti analizu njihovog međusobnog odnosa.

2.3. MODELI MREŽA UPRAVLJANJA BRENDOM

Kao što smo već naveli da je upravljanje brendom, menadžment razlika, isto tako moramo navesti i da razlikovanje u velikoj meri zavisi od zajedničkog razvoja. Kao što se u prirodi nijedno živo biće ne može razviti u izolaciji, tako se ni brendovi ne mogu razvijati sami već su rezultat interakcije hiljada ljudi tokom dugog vremenskog perioda.

Zbir aktivnosti, kako u unutrašnjih tako i u spoljnih, koje jedno preduzeće preduzima da bi efektivno izgradilo pozitivnu percepciju brenda, i razvilo efekat razlike koje postoje u svesti potrošača, nazivamo branding. Branding zahteva rad direktora i marketing menadžera koji upravlja brendom, ali i velikog broja strateških konsultanata, dizajnerskih firmi, reklamnih agencija, PR kompanija, itd. Razvoj brenda takođe zahteva i učešće zaposlenih, partnera, deonikara, potrošača, tj. angažovanje cele brend zajednice.

Mnogi današnji bendovi su preveliki i suviše komplikovani da bi ih vodila jedna osoba ili ogranak firme. Za to je potreban tim stručnjaka koji razume ideju i usklađuje kreativne napore. Menadžment stručnjak Piter Draker smatra da je najznačajniji napredak u poslovanju načinjen pomeranjem sa „posedovanja“ na „partnerstvo“ i sa „individualnih zadataka“ na „saradnju“. On takođe ističe da uspešna kompanije nije ona sa najviše mozgova, već ona gde je najviše udruženih mozgova. Danas smo svedoci različitih vidova saradnji, unutar i van kompanije.

Ove vidove saradnje možemo podeliti u tri osnovna modela: ⁴⁹

- **Angažovanje „Full Service“ agencije** koja zapošljava sopstvenu radnu snagu.
- **Angažovanje branding agencije** koja prema potrebi angažuje spoljne saradnike.
- **Upravljanje brendom u okviru kompanije.**

Mnoge kompanije primenjuju ove modele, ili mešaju i spajaju njihove aspekte u potrazi za novom paradigmom upravljanja.

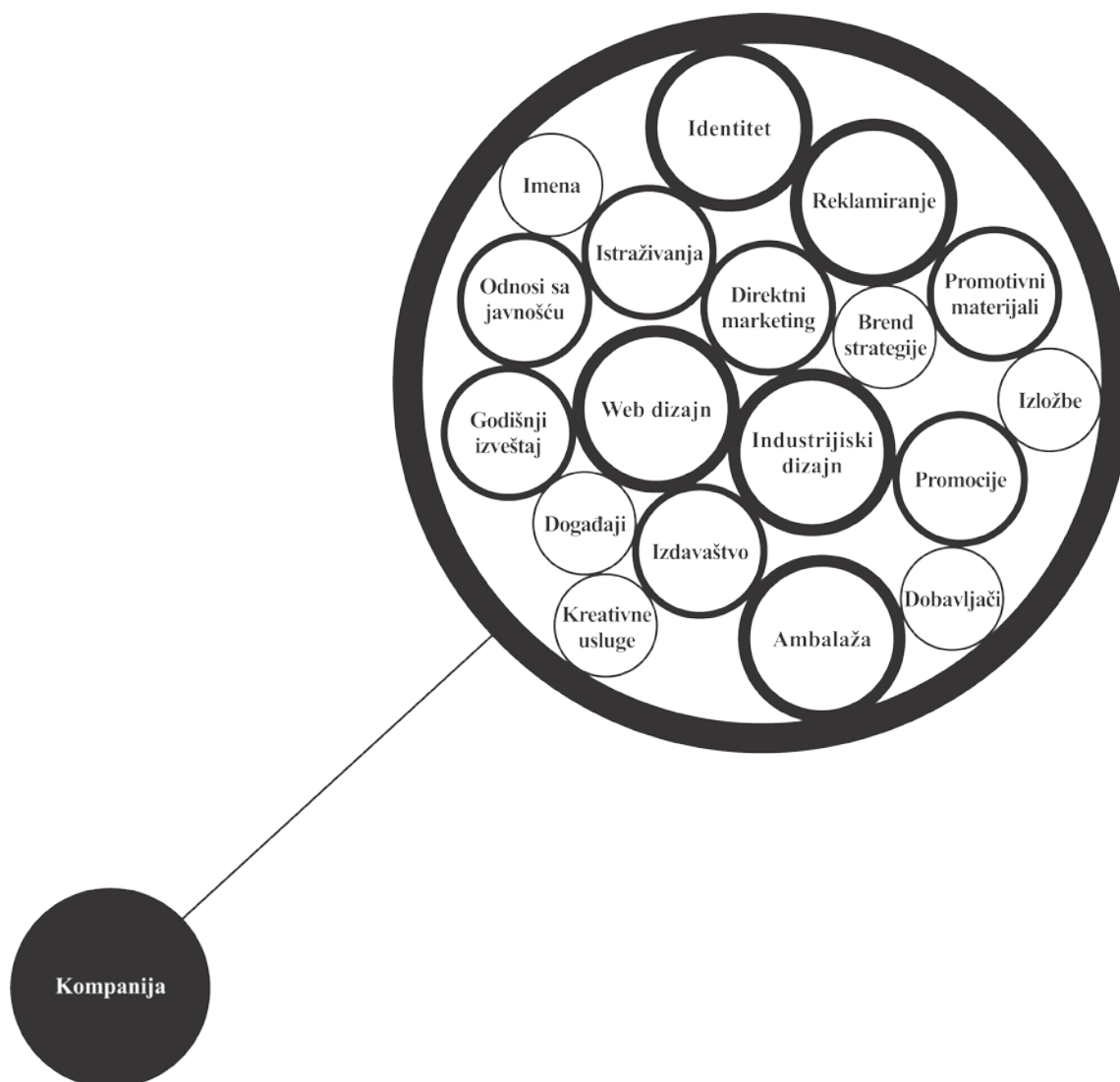
⁴⁹ Neumeier M. (2006), *Brend Gap – Rascep brenda*, Brand Mama, Beograd, str. 54

2.3.1. ANGAŽOVANJE „FULL SERVICE“ AGENCIJE

Ovaj model saradnje potiče sa početka 20. veka, kada su kompanije rutinski dodeljivale veliki deo svoje komunikacije jednoj firmi. Ta firma, u većini slučajeva je to bila marketinška agencija, bi sprovodila istraživanja, razvijala strategiju, kreirala kampanje i beležila rezultate.

Glavna prednost ovog modela se ogleda u efikasnosti, jer je samo jedna osoba, unutar kompanije klijenta mogla da upravlja celim brendom. Kako je brendiranje postajalo složenije, tako je i angažovanje „Full Service“ agencije postalo kompleksnije. Danas je „Full Service“ agencija jedna multi-disciplinarna firma ili holding mnoštva specijalizovanih firmi.

Slika 7. – Šema modela upravljanja brendom - Angažovanje „Full Service“ agencije



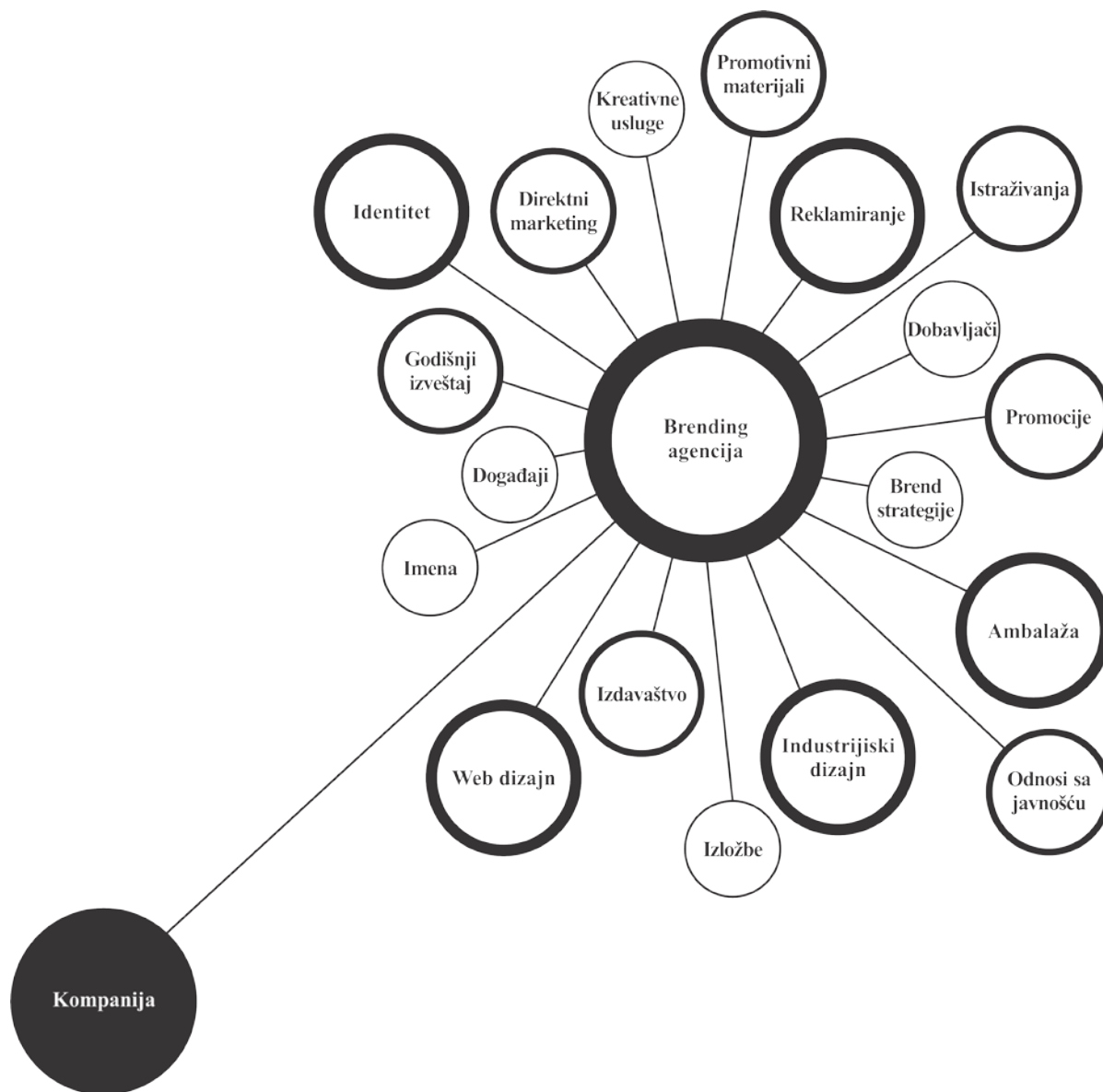
Izvor: Neumeier M. (2006), *Brend Gap – Rascep brenda, Brand Mama, Beograd, str. 55*

Prednost ovog modela je slanje jedinstvene poruke preko medija i pojednostavljen menadžment za klijenta. Loša strana ovog modela je što sve aktivnosti nisu uvek najboljeg kvaliteta, što je posledica prepuštanja upravljanja brendom ljudima koji nisu zaposleni u kompaniji.

2.3.2. ANGAŽOVANJE BRENDING AGENCIJE

Ovaj model saradnje je varijacija koncepta angažovanja. Po ovom modelu klijent sarađuje sa glavnom agencijom (marketinškom agencijom, PR agencijom, strateškom firmom ili drugom kompanijom za branding), koja pomaže klijentu da oformi tim specijalizovanih firmi za rad na brendu. Branding agencija vodi projekat i može čak da bude u funkciji ugovarača, angažujući druge firme kao podizvođače.

Slika 8. – Šema modela upravljanja brendom - Angažovanje branding agencije



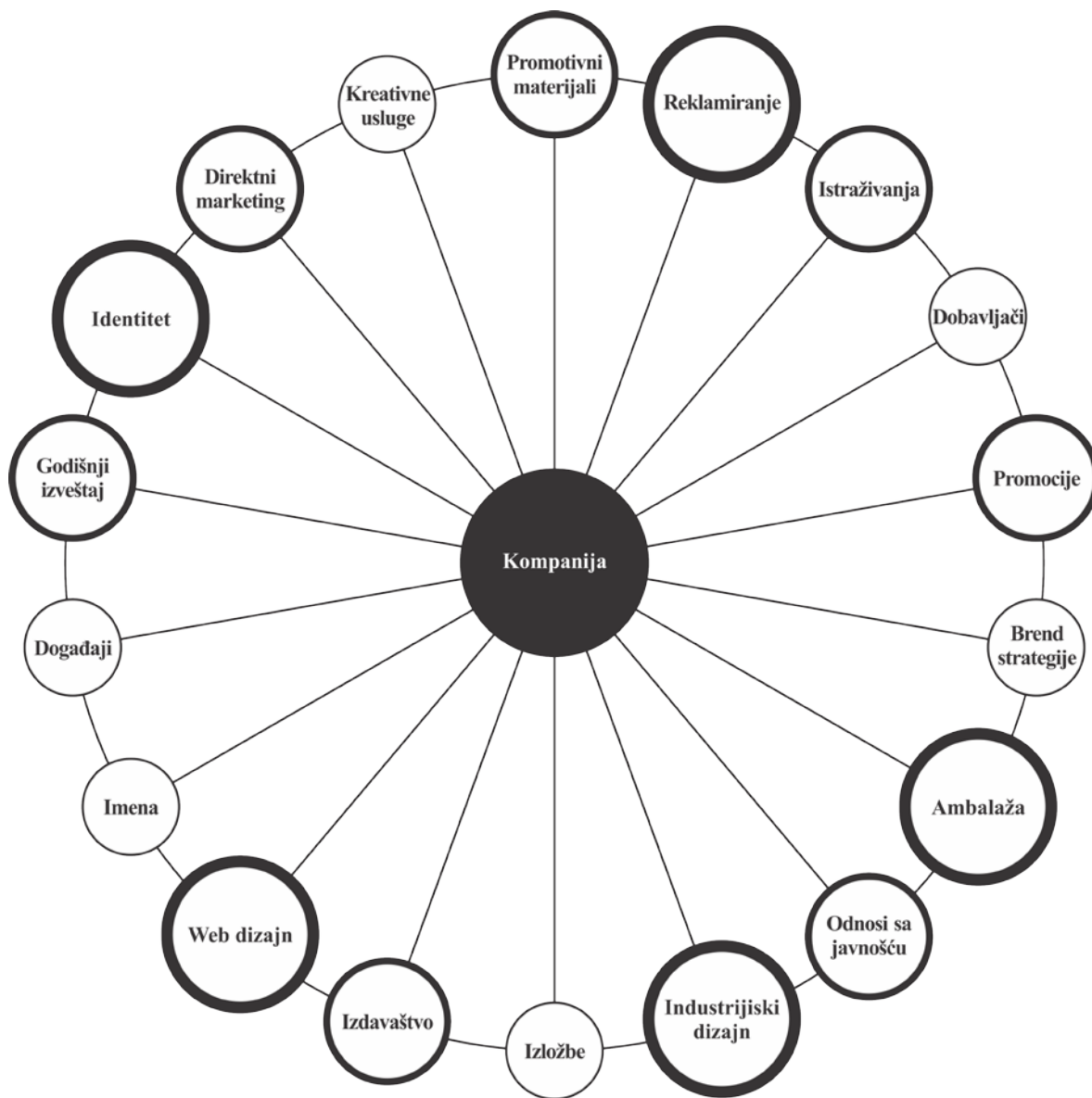
Izvor: Neumeier M. (2006), *Brend Gap – Rascep brenda*, Brand Mama, Beograd, str. 57

Prednost ovog modela je slanje u mogućnosti slanja jedinstvene poruke preko medija, kao i mogućnost saradnje sa najkvalifikovanijim stručnjacima. Loša strana ovog modela je to što je upravljanje brendom prepušteno branding agenciji umesto klijentu.

2.3.3. UPRAVLJANJE BRENDOM U OKVIRU KOMPANIJE

Ovaj model saradnje je drugačiji od tradicionalnog modela angažovanja spoljnih saradnika. Prema njemu branding predstavlja skup disciplina kojom obavezno upravlja kompanija. Po ovom modelu, najkvalifikovanije specijalističke firme se biraju da rade u saradnji sa marketinškim stručnjacima iz kompanije, u virtuelnom „supertimu“ koji dobija instrukcije od menadžmenta kompanije.

Slika 9. – Šema modela upravljanja brendom - Upravljanje brendom u okviru kompanije



Izvor: Neumeier M. (2006), *Brend Gap – Rascep brenda*, Brand Mama, Beograd, str. 59

Prednosti ovog modela su mogućnost slanja jedinstvene poruke preko medija, mogućnost saradnje sa najkvalifikovanim stručnjacima, kao i unutrašnje upravljanje brendom. Unutrašnje upravljanje brendom je posebno značajno jer omogućava da znanje o brendu ostane u kompaniji umesto da isčezne sa poslednjom kompanijom koja je radila na brendu. Loša strana upravljanja brendom u okviru kompanije je potreba za angažovanjem jakog unutrašnjeg tima.

2.4. OBELEŽJA IDENTITETA I OSOBENOSTI BREND

Osobine brenda i njegova korporativna obeležja možemo predstaviti kroz alternativne strukture poslovnog identiteta i njegove korporativne elemente (ime, logotip, slogan, boja, pakovanje i obeležavanje proizvoda, itd.)

Poslednjih godina, izraz „korporativni identitet“ koristi se uz izraz „branding“, posebno od strane previše posvećenih marketinških konsultanata, stručnjaka za odnose sa javnošću, pa čak i nekih kreativnih agencija. Osnovna razlika je u tome što je identitet vizuelni sistem koji se koristi za definisanje ciljeva, vrednosti i osobina kompanije, dok je brand utisak koji tržište ima o kompaniji.⁵⁰

Brand je moguće izdvajati i diferencirati u odnosu na jednoličnu robu, preko osnovnih i sporednih atributa. Zato je diferenciranje brenda, ukoliko se radi o jedinstvenom proizvodu, moguće i poželjno vršiti preko najvažnijih atributa tog proizvoda ili biznisa. Ukoliko se radi o univerzalnim ili sličnim proizvodima, diferenciranje brenda je poželjno vršiti preko sporednih atributa. Da bi se kreirao jasan, koherentan i konzistentan identitet jednog entiteta, neophodno je razviti njegovu logičku strukturu. Postoje tri modela razvoja strukture poslovnog identiteta:⁵¹

- **Monolitni model** (*monolithic*). Monolitna struktura identiteta je situacija kada kompanija koristi jedno ime i jedan vizuelni koncept za sve svoje proizvode na globalnom nivou. U stručnoj literaturi se ovakav pristup takođe naziva i *strategija konkurentnosti bazirana na korporativnom imidžu*.
- **Dualni model** (*kišobranski ili garantovani (endorsed)*). Dualna struktura identiteta je slučaj kada kompanija dodeljuje svoje ime svim vezanim kompanijama i njihovim brendovima. Na taj način kompanija garantuje za sve brendove koji se nalaze u njenom vlasništvu. Alternativni naziv koji se koristi za ovakav pristup je *brand kišobran*.
- **Kompozitni model** (*multipla*). Kompozitna struktura identiteta se praktikuje kod onih kompanija koje žele da prikažu jasnu distinkciju između svog korporativnog identiteta i identiteta svojih brendova. Potrošač gotovo da i ne zna koja kompanija je vlasnik brendova koje kupuje. Česta situacija je da različiti brendovi iste kompanije deluju kao konkurenti na globalnom tržištu.

Izbor strukture poslovnog identiteta zavisi od strategijskih ciljeva pojedinačnih kompanija. Jednom izgrađen identitet je jako teško promeniti, jer on živi u percepciji potrošača i drugih partnera u formi imidža.

Korporativne elemente identiteta čine ona distinktivna obeležja u domenu vizuelnog i verbalnog, čija kombinacija rezultira kreiranjem jedinstvenog komunikacionog *output-a*. Svi uspešni brendovi poseduju snažan i prepoznatljiv identitet. U elemente korporativnog identiteta brenda spadaju:

- **Ime brenda**. Predstavlja verbalni element njegovog identiteta, koji je moguće izražavati usmeno, vizuelno i pismeno. U kombinaciji sa ostalim elementima

⁵⁰ Hembree R. (2008), *Kompletan grafički dizajn*, DonVas, Beograd, str. 114

⁵¹ Rakita B., Mitrović I. (2007), *Brand menadžment*, IŠP Savremena administracija a.d., Beograd, str. 27-28

identiteta, on vrši ulogu distinkcije konkurentskih brendovana tržištu. Ime brenda predstavlja svojevrsni prekidač ili prečicu za potrošače. Birajući ime brenda, neophodno je voditi računa o njegovoj simbolici i asocijativnim svojstvima u različitim kulturama, kao i o komunikativnom potencijalu samog imena. Ono predstavlja svojevrsni predlog upućen targetiranoj grupi potrošača. Uz ime brenda korisno je odrediti i afirmisati asocijativnu reč ili asocijativni pojam kako bi se precizirao i ojačao identitetski izraz i pečat odabranog imena brenda. Ime brenda je jedini element identiteta koji ne bi trebalo olako menjati.⁵²

- **Logotip.** Logotip predstavlja dugoročno i standardizovano kreativno rešenje osnovnih elemenata identiteta brenda. U svim područjima grafičkog dizajna, logotip se ubraja u najsloženije zadatke zbog toga što ideja i samo likovno – grafičko rešenje treba da obuhvate mnoge zahteve u sažetom – subliminiranom obliku i na krajnje jednostavan način. Logotip je vizuelni simbol koji, kao frontalna pojava, ostaje memorisan u svesti potrošača, i on predstavlja asocijaciju na brend u svakodnevnoj komunikaciji.⁵³ Pojava jedinstvenog ispoljavanja i prihvatanja unificiranih perceptivnih asocijacija logotipa za grupu potrošača naziva se stimulaciona kodabilnost.⁵⁴ Pravna zaštita i registracija robnih znakova kompanija i njihovih brendova smanjuje, ali ne eliminiše u potpunosti mogućnost njihove zloupotrebe.
- **Slogan.** Slogan predstavlja kratku asocijativnu rečenicu ili izraz koji odražava suštinu i misiju brenda. Dobar slogan omogućava bolju komunikaciju i bolji kontakt sa krajnjim potrošačem. Odličan primer je reklamna kampanja kompanije Nike sa sloganom „Just Do It!“. Slogani se za razliku od ostalih elemenata identiteta češće menjaju, a većina njih je sezonska.
- **Boja kao element identiteta brenda.** Kontinuiranim korišćenjem doslednog niza standardizovanih nijansi boja, prilikom vizuelnog apliciranja identifikacionih elemenata dobijamo dobar i prepoznatljiv brend. Boja je najuticajniji element dizajna koji utiče na ljudsku reakciju. Percepcija boja varira od čoveka do čoveka u zavisnosti od kulture, psihologije, fiziologije i izloženosti marketingu i kolor-simbolizmu. Kada brend „poseduje boju“ ta boja postaje njegov identifikator. Bolje je biti različit nego upotrebiti boju odgovarajućeg značenja. Važno je biti različit, ali to mora biti u okvirima jasne i osmišljene strategije. Posebno treba naglasiti asocijativni i simbolički značaj boje. U psihologiji postoje određeni asocijativni obrasci karakteristični za svaku boju. Smatra se da **crvena** boja asocira strast, energiju i moć. **Žuta** boja je najupadljivija i smatra se ženskom bojom. **Plava** boja ima relaksirajuće dejstvo na ljude, dok se unekim zemljama (Iranu) smatra nepoželjnom. **Zelena**

⁵² Rakita B., Mitrović I. (2007), Brend menadžment, IŠP Savremena administracija a.d., Beograd, str. 29-32

⁵³ Marković D., Cvetković D., Kostić Z., Tasić A. (2009), *Osnovi grafičkog dizajna - praktikum*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 73

⁵⁴ Burnham T., Frels J., Mahajan V. (2003), *Consumer Switching Costs: A Typology Antecedents and Consequences*, Journal of Academz of Marketing Science, Vol. 31, No. 2, str. 109-126

boja asocira na dobro zdravlje i umiruje, dok se u Kini važi za boju prostitucije. U većini zemalja **bela** boja predstavlja simbol nevinosti i čistoće, dok u Japanu ona simboliše smrt. Boja igra veoma važnu ulogu prilikom evaluacije brendova i donošenja odluka o kupovini od strane potrošača. Pri usklađivanju i standardizaciji elemenata identiteta u procesu brendiranja, marketer ili brend menadžer mora pažljivo da procenjuje mesto i značaj boje. Pravi izbor boja, ilustracija i poruka mora da bude usklađen sa važećim estetskim shvatanjem kulture kupca, a ne sopstvene kulture.

- **Pakovanje i obeležavanje.** Ambalaža nije samo kutija za izlaganje, skladištenje ili transport proizvoda, ona identifikuje, razlikuje i ostavlja utisak na rafu kako bi se privukla ciljana grupa potrošača. Efektivna ambalaža prikazuje specifične aspekte proizvoda ili beneficije servisa, kvalitet ili fizičke osobine. Kao važan deo brenda, njen zadatak je da prenese poruku o brendu postavljajući proizvod naspram onog koji je konkurentan. Dizajniranjem ambalaže koja će obuhvatiti dodatnu listu sa prednostima, osobinama ili drugim važnim informacijama, dizajner će promovisati interakciju sa posmatračem, a stavljanjem proizvoda u ruke potrošača pola bitke je dobijeno. Fizički oblik ambalaže često je određen samim proizvodom, načinom na koji se koristi i načinom transporta od fabrike do potrošača. U zavisnosti od očekivanja potrošača, složena ambalaža može imati suprotan efekat. Umesto o ideji o kvalitetu, može preneti ideju da je proizvod precenjen, tako da je najvažnije pažljivo ispitati ciljno tržište kako bi se odredilo najprikladnije dizajnersko rešenje.⁵⁵ Zakonska regulativa u mnogim državama nalaže neophodnost postojanja detaljne specifikacije proizvoda na pakovanju. Obeležavanje proizvoda predstavlja vrlo bitan element njegovog marketinškog oblikovanja, koji je najčešće potrebno prilagoditi specifičnim zahtevima pojedinih tržišta i uslovima okruženja.

2.5. IMIDŽ I IDENTITET BREND

Brend danas ima mnogo šire značenje od prvobitnog i smatra se bazičnim instrumentom tržišne komunikacije. On predstavlja komunikacioni most između kompanije sa jedne strane i potrošača i stejkholdera sa druge strane. Sve ono što kompanije žele da stvore na tržištu i u svesti svojih potrošača za određen brend nazivamo njegovim identiteom, dok nasuprot tome, imidž brenda predstavlja sliku koju o brendu poseduju potrošači. To znači da brend imidž predstavlja sadašnje shvatanje potrošača o brendu, a brend identitet strateški cilj brenda koji kompanija treba da realizuje.

Od naročite je važnosti da se pitanje identiteta brenda pravilno shvati i odvoji od pojma brend imidža. Danas postoji velika potreba za stvaranjem identiteta brenda. Jedan od razloga se navodi i to da moderan svet "boluje" od prezasićenosti informacijama što otežava prenošenje poruke do ciljnog slušaoca. Takođe se navodi i to da postoji stalni pritisak na brendove, koji sve više liče jedni na druge. Čest primer je da kad neki brend odskoči u svojoj inovativnosti, drugi slede njegov primer i postavljaju novi, viši standard.

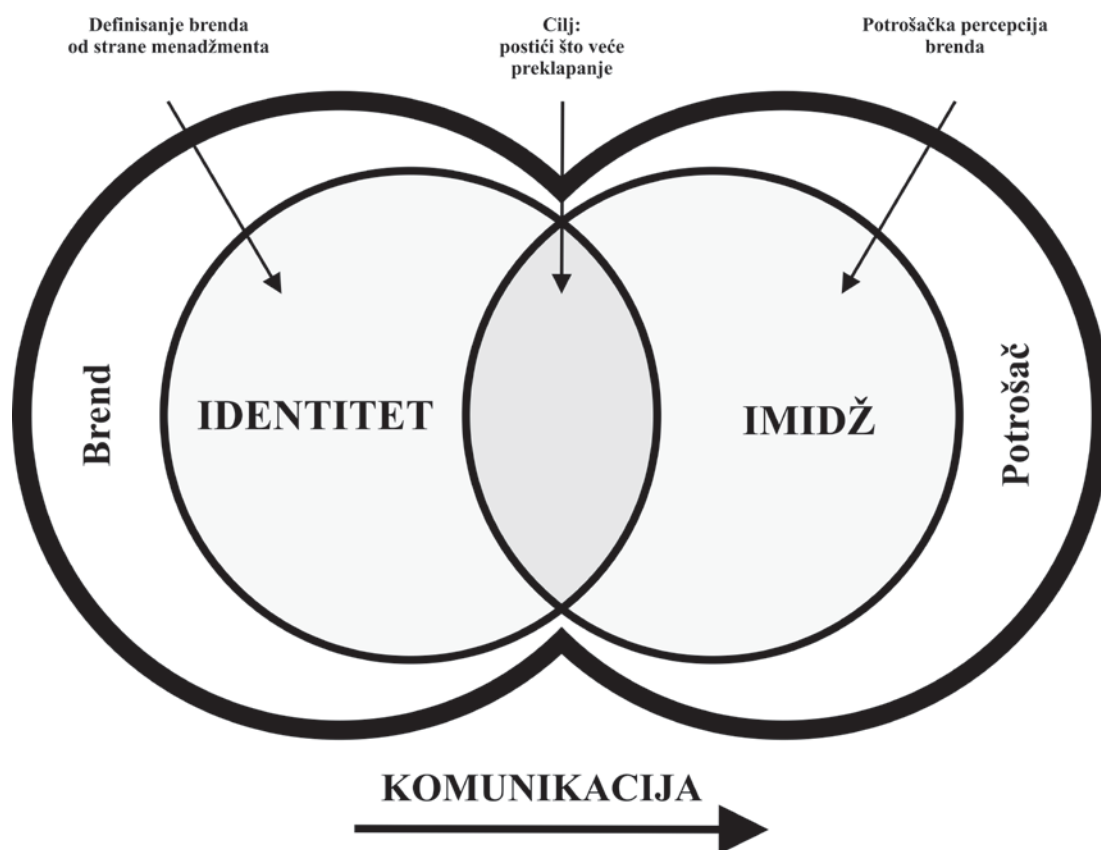
⁵⁵ Hembree R. (2008), *Kompletna grafički dizajn*, DonVas, Beograd, str. 162-164

Brend identitet (*brand identity*) je izraz želje jedne kompanije. Takođe on je i aktivni deo procesa izgradnje imidža brenda te kompanije. Brend identitet uspostavlja vezu između brenda i potrošača sa predlogom vrednosti koji brend može imati za njih, a koje se sastoje od funkcionalnih, emocionalnih i samoizražavajućih koristi. To je način na koji želimo da određeni brend bude opažen. Brend identitet predstavlja jedinstveni skup asocijacija koje menadžment želi da kreira i zadrži, te time izražava neku vrstu obećanja kompanije - kupcima.

Više teorija se bavi fenomenom identiteta brenda. U moru različitih proizvoda i usluga, biti poseban i imati karakter koji privlači kupca predstavlja jednu od glavnih strategija za sticanje konkurentske prednosti diferenciranjem. Imati identitet znači *“biti istinski svoj, vođen ličnim ciljem da se razlikujete od ostalih i da ste istovremeno otporni na promene.”*⁵⁶ Identitet predstavlja skup karakternih osobina koje čine nekoga jedinstvenim i neponovljivim. Osobe sa jakim identitetom, koji se često naziva famoznim “X faktorom”, ističu se i postižu uspeh.

Identitet je teže kopirati, a diverzifikacija i diferenciranje u odnosu na konkurenciju zahtevaju poznavanje identiteta brenda nekog proizvoda i usluge. Možemo reći da brend predstavlja identitet stvoren od strane njegovog proizvođača i imidž koji ima kod potrošača. Identitet brenda karakteriše sopstveni imidž i željeni imidž – koji kreator želi da njegov brend ima na tržištu. Iz ove konstatacije se vidi očigledna razlika između dva koncepta: imidža i identiteta.

Slika 10. – Identitet i imidž brenda

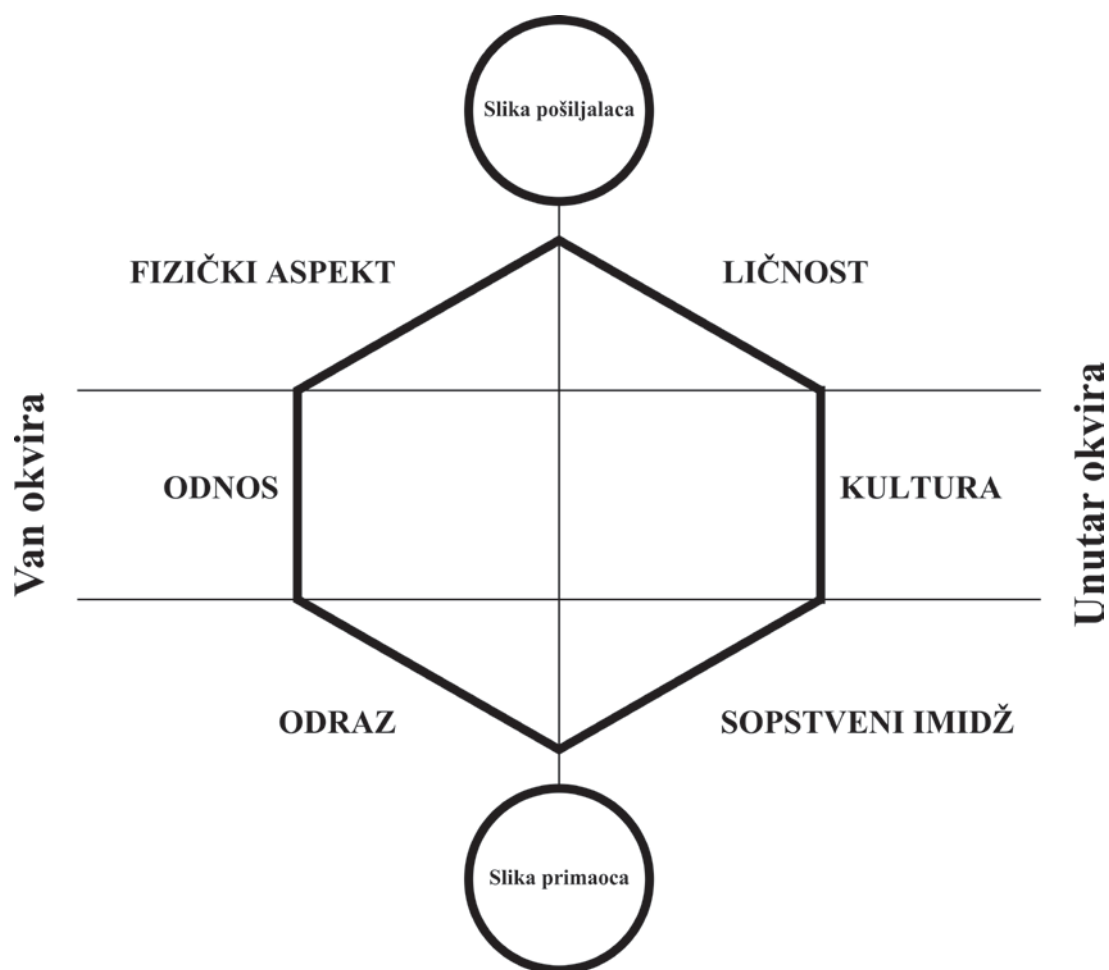


Izvor: www.brainmates.com.au, preuzeto: 16.06.2012.

⁵⁶ Kapferer J.-N. (2004), *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Longterm*, Kogan Page Limited, London, str. 172 str.

Razmatraćemo pitanje različitih aspekata identiteta brenda, da bismo bolje razumeli šta sve obuhvata i koliko ga je zapravo važno definisati prilikom otpočinjanja aktivnosti izgradnje brenda.

Slika 11. – Prizma identiteta brenda



Izvor: Kapferer J.N. (2009): *Kapferer's Brand Identity Prism Model*, European Institute for Brand Management, izvor: http://www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Identiteit_en_Imago_ENGELS/v_-_Het_Brand-Identity_Prism_model_van_Kapferer__EN_.pdf, preuzeto: 16.06.2012.

Jean-Noel Kapferer je predstavljajući prizmu identiteta, razvio prvi konceptualni model u kome razmatra izgradnju identiteta brenda. Prizma identiteta se sastoji od sledećih aspekata brenda:⁵⁷

- **Fizički aspekt** - predstavlja fizičke karakteristike i kvalitete, što znači osnovu brenda i njegovu opipljivu dodatnu vrednost. Fizički aspekt ujedno predstavlja i prototip brenda, noseći proizvod koji reprezentuje kvalitete brenda.

⁵⁷ Kapferer J.-N. (2004), *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Longterm*, Kogan Page Limited, London, str. 183 str.

- **Ličnost** – brend ima ličnost koja je poput sklopa ljudskih osobina, i zato je važno da se prilikom kreiranja identiteta brenda zamisli kakav bi brend bio da ima ljudske karakteristike.
- **Kultura** – brend ima sopstvenu kulturu odnosno unutrašnje vrednosti korporacije koja je nosilac brenda. To ga čini različitim u odnosu na neke druge brendove proizvoda sa poreklom. Kultura brenda ukazuje na etiku, čije su vrednosti ukomponovane u brend i igraju glavnu ulogu u diferenciranju brendova.
- **Odnos** – između brenda i ljudi kojima je namenjen se stvara međusobni odnos.
- **Odraz** – brend predstavlja odraz njegovih kupaca, iako često kupci kupuju neki brend da bi izrazili upravo njihovu sopstvenu individualnost i posebnost. U svetu koji zbunjuje u pogledu svog takmičarskog duha, brendovi predstavljaju jasnoću, sigurnost i doslednost, jednom rečju - nečiji identitet.
- **Sopstveni imidž** – dok je odraz spoljno ogledalo brenda, sopstveni imidž je njegovo unutrašnje ogledalo. Neka osoba kroz stav prema određenom brendu razvija neku vrstu unutrašnjeg odnosa sa sobom. Potrošači izražavaju sopstveni imidž kroz brend koji konzumiraju.

Imidž brenda (*brand image*) predstavlja sliku ili predstavu koja se formira na tržištu i u javnosti o kompaniji, poslovnom modelu ili čak o konkretnom proizvodu i usluzi. Značenje i simbolika brenda za neposredne kreatore osnovnih elemenata identiteta se razlikuju u odnosu na značenje i simboliku koju konkretni brend uživa na lokalnom, međunarodnom ili globalnom tržištu. Posmatrajući ga kroz prizmu ostvarenog imidža, brend možemo definisati kao kombinaciju racionalnih i emocionalnih elemenata i simbola marketinške ponude pomoću kojih se stvara tržišna prepoznatljivost i čvrsta povezanost sa krajnjim potrošačima. Simbolika i značenje brenda sa pozitivnim imidžom su mnogo širi od značenja i simbolike neutralnog identiteta brenda. 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.⁵⁸

Harmonizacija identiteta i imidža zavisi od sposobnosti ostvarivanja komunikacione kohezivnosti. Izgradnja distinktivnog identiteta brenda je najbrža i najefektivnija postojeća forma tržišne komunikacije. Kao kontrolabilne varijable, u radu smo prethodno naveli elemente identiteta brenda (ime, logotip, slogane, boju, dizajn pakovanja i obeležavanje). S druge strane imidž nije direktno kontrolabilna varijabla. Izgradnja tržišnog imidža vrši se transmisijom identiteta u željenu percepciju potrošača. Svaka informacija o brendu može biti odlučujuća determinanta percepcije potrošača. Psihološka i emocionalna determinisanost percepcije individualnog potrošača predstavlja objektivnu barijeru jednostavnoj transformaciji identiteta u željeni imidž. Ključ ka izgradnji uspešnih brendova predstavlja sposobnost kompanije da integracijom mehanizama tržišne komunikacije premosti ovaj jaz.⁵⁹

⁵⁸ Rakita B., Mitić S. (2009), *Efekti transferisanja imidža kroz strategije kobrendiranja i ekstenzije brenda*, Marketing, Vol 41, Issue 2, SeMA – Srpsko udruženje za Marketing, Beograd, str. 75

⁵⁹ Rakita B., Mitrović I. (2007), *Brend menadžment*, IŠP Savremena administracija a.d., Beograd, str. 59

Konkurentski značaj imidža sadržan je u jedinstvenoj tački prodaje (*Unique Selling Point*), kao barijeri u odnosu na konkurente. Upadljiv imidž ne može biti kopiran od strane konkurenata, i on predstavlja vredan korporativni resurs. Imidž je subliminirani izraz poslovne kompetentnosti, bez obzira na to šta su njeni izvori.

2.6. STRATEGIJE EMOCIONALNOG BRENDIRANJA

*Rezultat mnogih propuštenih prilika povezivanja ljudi i brenda je što ljudi vole brendove ali im brendovi ne uzvraćaju tu ljubav.*⁶⁰

Marc Gobé

Kako kompanije mutiraju u globalne koalicije sa promenljivim rukovodećim strukturama, nestalnim granicama, saveznicima i poslovnim aktivnostima, tako brendovi sve više postaju najvažnija duhovna i kulturna vezivna stvar.⁶¹

Emocionalno brendiranje je termin koji je u opštu primenu uveo Mark Gobe (Marc Gobé). Njegova filozofija i životno delo je posvećeno značaju emocija prilikom uspostavljanja veze i izgradnje odnosa između brenda i ljudi. Gobe je otpočeo „propovedanje“ svoje filozofije objavljivanjem prve knjige 2001. godine, koju je sa ponosom nazvao „Emocionalno brendiranje“, a koja je ujedno i filozofija brendiranja i standard najbolje prakse u proteklih 15 godina. Kako je marketing postajao sve više logički i mehanički, tj. moždano levo orijentisan, Gobe je imao hrabrosti i vizije da se više bavi drugim pristupom brendiranju tj. čulima koja su moždano desno orijentisana. Do sada Gobe je napisao tri knjige posvećene boljem razumevanju emocija u okviru brendiranja, sa fokusom na oblasti kao što su društveno odgovorno poslovanje, korporativna kultura i društvenih medija.⁶²

Mnogi autori navode da brendovi ne nude samo racionalnu korist za potrošača, već isto toliko imaju i značajan emotivni uticaj. Ukoliko se dublje analizira, može se doći do zaključka da emocionalna vrednost koju brendovi kreiraju za potrošače ima više dimenzija i karakteristika:⁶³

- Prva dimenzija odnosi se na imidž koji brendovi određenim kategorijama potrošača nude, čime se ***zadovoljavaju potrebe pripadnosti i samopotvrđivanja***. Primeri u kojima potrošači koriste brendirane proizvode zbog imidža koji proizvod nudi su mnogobrojni. Veliki broj istraživanja ukazuje na činjenicu da brendovi kod mnogih proizvoda predstavljaju najznačajniji izvore vrednosti totalnog proizvoda ponuđenog potrošačima. Mercedesov znak predstavlja i statusni simbol koji doprinosi socijalnoj afirmaciji vlasnika. Kod Marlboro crvena boja simbolizuje „muškost“, i za mnoge muškarce imidž koji ovaj brend nosi sa sobom predstavlja značajan dodatni izvor vrednosti. Brend Harley Davidsona ima toliko značajan uticaj na potrošače da oslikava njihov stil života i osećaj pripadnosti socijalnoj grupi koja se razlikuje u

⁶⁰ Izvor: <http://www.emotionalbranding.com/sample-page/>, preuzeto: 25.12.2012.

⁶¹ Olins W. (2003), *On Brand - O Brendu*, Profile, Beograd, str. 111

⁶² Izvor: <http://www.emotionalbranding.com/?infobox=best-practice-standard>, preuzeto: 25.12.2012.

⁶³ Veljković S., Đorđević A. (2009), *Vrednost brenda za potrošače i preduzeća*, Marketing, Vol 41, Issue 1, SeMA – Srpsko udruženje za Marketing, Beograd, str. 8

odnosu na ostale ljude. Ovakav uticaj brenda poredi se sa religioznim uticajem što je svakako najviši stepen vrednosti koju brend može da ponudi.

- **Socijalna (društvena) dimenzija** je proširenje prethodno navedene funkcije brenda u kontekstu položaja osobe u društvu. Naime, čovek kao društveno biće svoje stavove i ponašanje ne vezuje samo za svoja ubeđenja i svoje iskustvo sa određenim brendom. On želi da zna i šta bi drugi ljudi mogli misliti o tome, kao i kako će se kupovina određenog brenda odraziti na njegov društveni položaj (položaj u očima drugih). Prema tome, sa jedne strane postoji lični doživljaj, a sa druge strane društveno vrednovanje. Često je teško razdvojiti ove dve komponente. Ono što je bitno je da obe imaju uticaja na ukupan stav potrošača prema određenom brendu i na ukupni nivo satisfakcije.
- Druga dimenzija ogleda se u **buđenju emocija kod potrošača** (emocionalna vrednost). Krajem XX veka brendovi postaju sve značajnije marketinško oruđe i sasvim je izvesno očekivati nastavak ovih tendencija u budućnosti. Istraživanja ukazuju na činjenicu da će brendiranje koje je fokusirano na emocije potrošača biti najefikasniji oblik brendiranja. Kombinacija boja u logotipu i znaku brenda kreira se sa ciljem da na potrošača ostavi emocionalni utisak. Kao primer često se navodi brend Coca Cole koja izrazito crvenom bojom utiče na potrošača, a dizajn i tip kreiranih slova asocira na živost, osveženje i prijatnost. Istraživanja ukazuju da emocionalno brendiranje podrazumeva buđenje interesovanja prema pojedinim proizvodima sa jasnom razlikom u odnosu na konkurentske ali i sa trajnom emocionalnom vezanošću potrošača za brend. Značaj emocionalnog brendiranja ogleda se u činjenici da brendovi koji kod potrošača bude emocije dobijaju posebnu ulogu kao indikator dodatne vrednosti pri donošenju konačne odluke o kupovini. **Transformacija iskustva (doživljaja) sa brendom** proizvoda je funkcija koja proističe iz svega napred navedenog. Verovanja o određenom brendu mogu da izazovu drugačije viđenje karakteristika proizvoda koje se ispoljavaju prilikom njegovog korišćenja. Transformacija iskustva, koju korisnik ima upotrebljavajući određeni brend odraz je ličnog viđenja brenda i specifičnih osećanja koje razvija prema njemu;

Diferencijacija i personalizacija brenda predstavljaju još jednu od karakteristika. Sve napred rečeno o izvorima dodate vrednosti čini da se određeni brend diferencira u odnosu na druge, i da se prema njemu formira čitav set emocionalnih odnosa, odnosno dolazi do toga da se brend posmatra ne kao običan proizvod, već kao prijatelj, koji pomaže osobi da zadovolji čitav niz emocionalnih i funkcionalnih potreba. Krajnji stadijum u razvoju odnosa između potrošača i brenda predstavlja njegova personalizacija, odnosno dodeljivanje određenih ljudskih osobina brendovima u svesti potrošača (pri čemu one mogu biti pozitivne i negativne). Personalizacija brenda ključna je komponenta ukupnog imidža brenda.

Dakle, često se razvijaju odnosi između potrošača i brenda koji nadmašuju klasičnu lojalnost. Prema nekim istraživanjima čak se 85% misli, emocija i učenja odvija na nesvesnom nivou. U isto vreme učešće emocionalnih u odnosu na racionalne elemente u razvoju odnosa između brendova iz pojedinih grana i potrošača iznosi: 63% za automobile, 75% za musli i čak 85% za

časopise. Shodno tome je jasno da emotivna komponenta igra veliku ulogu, i prema pojedinim autorima, brend se poštuje, dok se brendovi koji se i poštuju i vole nazivaju „lovemarks,,“⁶⁴

Pojedine organizacije emocionalno dotiču potrošače time što podstiču njihovu imaginaciju i nude nadu u nove svetove. Ova strategija se bazira na tome što većina potrošača emotivno reaguje na ono što doživljava i prirodno projektuje emotivne vrednosti na predmete oko sebe. Neurološka istraživanja pokazuju da je limbički sistem u mozgu, koji upravlja osećanjima, znatno jači od neokorteksa koji kontroliše intelekt.

Limbički sistem upravlja procesima nagonskog i emocionalnog ponašanja. U zajedničkom dejstvu sa ostalim integrativnim nivoima mozga, limbički sistem je kao sazvežđe emocija, odgovoran je za donošenje odluke o vrsti akcije, odnosno za bihevioralno i emocionalno prilagođavanje u novonastaloj situaciji.⁶⁵

Uspešne kompanije postižu uspeh zato što razvijaju inovativnu kulturu koja služi za stvarno povezivanje ljudi i dvosmernu saradnju sa klijentima i potrošačima. Kao najbitniji eliksir rasta kompanija, kreativnost postaje važnija od kapitala. U ovoj poslovnoj atmosferi ideje su novac. Da bi ostvarile emocionalnu vezanost, kompanije moraju da uspostave humanije i maštovitije okruženje, kako u pogledu svog poslovanja tako i u pogledu „upravljanja ljudima“.

Snaga emocionalnog brendiranja potiče od partnerstva i dijaloga.⁶⁶

- **Od potrošača ka ljudima**, potrošači kupuju, ljudi žive. U krugovima osoba koje se bave komunikacijama, potrošaču se često prilazi kao „neprijatelju“ koji se mora napasti. Postoji način za potsticanje želje kod kupca na pozitivan način bez uznemiravanja i bez potcenjivanja. Ovo se može postići primenom pristupa – pravila igre u kojoj svi pobeđuju, partnerski pristup zasnovan na uspostavljanju veze i uzajamnog poštovanja.
- **Od proizvoda ka iskustvu**, proizvodi zadovoljavaju potrebe, Iskustva ispunjavaju želje. Kupovinu zasnovanu isključivo na potrebi motivišu isključivo cena i pogodnost. Iskustvo koje pruži jedan proizvod treba da obezbedi nešto posebno što će ostati u pamćenju i uspostaviti emocionalnu vezu. Da bi proizvodi privukli i sačuvali interes treba da se inovativnim načinom prodaje, oglašavanja i lansiranjem novih proizvoda podstakne mašta potrošača.
- **Od poštenja ka poverenju**, poštenje se očekuje, poverenje je privlačno i lično. Ono se mora steći. Poštenje je danas neophodno da bi se uopšte poslovalo. Poverenje je jedno od najvećih vrednosti brenda, koje zahteva da se u njega uloži veliki napor. To je ono što očekujete od prijatelja. Važne primene u vezi sa

⁶⁴ Veljković S., Đorđević A. (2009), *Vrednost brenda za potrošače i preduzeća*, Marketing, Vol 41, Issue 1, SeMA – Srpsko udruženje za Marketing, Beograd, str. 9

⁶⁵ Raković D., Radenović P., Koruga Đ. (1999), *Anti-stres holistički priručnik*, Internacionalni anti-stres centar (IASC), Beograd, str. 19

⁶⁶ Izvor: http://consult.awardspace.biz/index.php?option=com_content&view=article&id=29:emocionalno-brendiranje-&catid=10:marketing-consult, preuzeto: 25.12.2012.

izgradnjom poverenja predstavljaju naponi uloženi u poznavanje okruženja, odnosno u davanje ličnog doprinosa okruženju.

- **Od kvaliteta ka preferenciji**, kvalitet se podrazumeva, Prodaju kreira preferencija. Kvalitet je nešto što obavezno morate da ponudite da biste ostali u poslu, to je nešto što se očekuje. Prioritet koji se daje jednom brendu jeste ono što donosi uspeh.
- **Od sveprisutnosti ka inspiraciji**, biti poznat nije isto što i biti voljen. Sveprisutnost je ono što vas čini poznatim. Ukoliko želite da budete poželjni morate da prenesete izvesnu poruku, koja će odgovarati kupčevim željama.
- **Od identiteta do fizionimije**, identitet je prepoznavanje, dok fizionimija podrazumava karakter i harizmu. Identiteti brendova su jedinstveni i odražavaju „ono“ čime se proizvodi razlikuju od konkurencije, to je prvi korak. Fizionimije brendova predstavljaju harizmatične karaktere koji izazivaju emotivnu reakciju.
- **Od funkcije ka osećaju**, funkcionalnost jednog proizvoda odnosi se na praktična spoljna svojstva. Funkcionalnost može da postane beznačajna ako izgled i korišćenje ne prijaju čulima. Budućnost je okrenuta ka dizajnu.
- **Od sveprisutnosti ka prisustvu**, sveprisutnost se vidi, emotivno prisustvo se oseća. Prisustvo brenda u velikoj meri može da utiče na ponašanje potrošača. Ono može da uspostavi čvrstu i stalnu vezu sa ljudima, posebno ako je strateški osmišljeno kao program usmeren ka stilu života. Gotovo da nema mesta – stadion, sportski dres, koncertna sala, malo veći gradski prostor (bilbordi, autobuske stanice, zidovi, pa čak i unutrašnje strane vrata u toaletima) koji nije iskorišćen za promovisanje nekog brenda. Većina strategija usmerenih na prisustvo brenda zasniva se na konceptu kvantiteta, a ne kvaliteta. Potrebno je usredsređivanje na inovativne načine za uspostavljanje stvarne, trajne veze.
- **Od komunikacije ka dijalogu**, ako postoji saopštenje, potrebna je i razmena mišljenja. Napredak digitalnih medija, tj. interneta sada omogućava razvoj komunikacija što može podstaći uspostavljanje partnerskih veza između ljudi-kompanija.
- **Od usluge ka vezi**, slobodno može se reći usluga prodaje, dok između ljudi-kompanija predstavlja priznanje.

Koncept na kojem se zasniva proces emocionalnog brendiranja počiva na četiri glavna stuba, a to su bliskost, čulna iskustva, imaginacija i vizija. Danas su mnoge kompanije isključene iz sadašnjih promena potrošačke strukture. Takođe i mnogi drugi relevantni zaokreti u potrošačkim tendencijama, stavovima i ponašanju snažno utiču na ono što kupci očekuju od brenda. Istraživanja su pokazala da bi ponuda višestrukog čulnog iskustva mogla da bude neverovatno efikasan način brendiranja. Ponuditi potrošaču čulno iskustvo povezano sa određenim brendom predstavlja ključ za trajno uspostavljanje bliskosti koja će stvoriti preferenciju i vernost brendu. Imaginativan pristup dizajnu proizvoda, pakovanja, prodajnih mesta, oglasa i veb sajta omogućava brendu da se probije i da na nov i svež način osvoji srca potrošača. Budući brendovi će biti suočeni s izazovom kao što je pronalaženje podjednako upadljivih i nenametljivih načina na koje će potrošače stalno iznenađivati i oduševljavati.

Kompanija mora da poseduje instrumente potrebne da usmeri svoj brend u pravcu u kom se savremenom potrošaču pokreću emocije. To je najvažniji faktor dugoročnog uspeha jednog brenda.

2.7. KAPITALIZOVANA VREDNOST BREND A

Brend ekviti (*Brand Equity*) odnosno imovina brenda ili kapitalizovana vrednost brenda, predstavlja ukupnu vrednost brenda, nematerijalnog karaktera, koja je rezultat uspešno uspostavljenih dugoročnih i stabilnih odnosa između potrošača i kompanije, odnosno brenda. Što je odnos sa potrošačima jači, stabilniji, širi i svestraniji, to je vrednost brenda veća.⁶⁷ Drugim rečima, ona predstavlja razliku ukupne vrednosti brendiranog proizvoda i realne vrednosti istog proizvoda, tj. vrednost koju kompanija ostvaruje zahvaljujući posedovanju datog brenda, a koju u suprotnom ne bi ostvarivala.

Koncept vrednosti brenda nastaje kada potrošač vrši izbor proizvoda ili usluga. To se dešava kada potrošač koji je upoznat sa određenim brendom u svojoj svesti za njega vezuje neke pozitivne i jake asocijacije koje ga favorizuju u odnosu na konkurenciju.⁶⁸ Osnov kreiranja vrednosti brenda podrazumeva razvoj brenda koji se lako pamti, lako prepoznaje i poseduje superioran kvalitet i pouzdanost u odnosu na konkurentske. Promotivne kampanje zasnovane na sredstvima masovne komunikacije takođe umnogome mogu da doprinsu vrednosti brenda. Ostali brend koncepti koji su povezani sa konceptom kapitalizovane vrednosti brenda i koji mogu da doprinesu njenom povećavanju su svest o brendu, asocijacije u vezi sa brendom, lojalnost brendu, percipirani kvalitet i ostali elementi brenda koji imaju funkciju pravne i konkurentske zaštite brenda (npr. patent, žigovi, itd.)

Zbog visokog značaja brendova za ekonomski razvoj pojedinih preduzeća, računovodstveni tretman brendova je postao stvar debate u mnogim zemljama, gde kompanije uključuju vrednost svojih robnih marki, tj. brendova u svoje bilanse stanja. U Francuskoj je od velike važnosti, za određene kompanije, kako će prikazati računovodstvena nematerijalna sredstva, koja uključuju i vrednost brenda, u svojim bilansima stanja. Kako navodi Međunarodno računovodstveni standard IAS 38 koji se bavi nematerijalnom imovinom u paragrafu 27 navodi, „Nematerijalna imovina treba da bude priznata u konsolidovanom finansijskom izveštaju po fer vrednosti na datum sticanja, ukoliko je nematerijalna imovina bila deo sticanja preduzeća.“ Kako je pouzdano merenje jedan od preduslova za priznanje nematerijalne imovine, postaje neophodno da se proceni da li se fer vrednost nematerijalne imovine utvrđuje sa dovoljnom pouzdanošću. U slučaju aktivnog tržišta za neopipljive vrednosti, kotirane tržišne cene pružaju najbolju pouzdanost merenja fer vrednosti. U suprotnom fer vrednost se može proceniti po iznosu koji bi preduzeća platila, na dan sticanja, za sredstvo u transakciji između upoznatih, obaveštenih i voljnih strana.⁶⁹

⁶⁷ Rakita B., Mitić S. (2009), *Efekte transferisanja imidža kroz strategije kobrendiranja i ekstenzije brenda*, Marketing, Vol 41, Issue 2, SeMA – Srpsko udruženje za Marketing, Beograd, str. 76

⁶⁸ Izvor: <http://www.managementstudyguide.com/brand-equity.htm>, preuzeto: 21.03.2013.

⁶⁹ Stolowy H., Haller A., Klockhaus V. (1999), *Accounting for Brands in IAS 38 of IASC (Intangible Assets) compared with French and German practices - An illustration of the difficulty of international harmonization*, The International Journal of Accounting, New York, str. 157

Pored toga, IAS 38 navodi i nekoliko drugih metoda za procenu fer vrednosti, e. g. multiplikatori ili diskontovanim tokovima novca. Navodi se i da ako ne postoji pouzdana odvojiva mera za nematerijalnu imovinu kao deo sticanja vrednosti, to sredstvo mora biti uključeno u goodwill. Kao što je obično teško napraviti odvojene procene brendova stečenih kao deo kombinaovanih poslova, prva konsolidacija će sasvim retko dovesti do posebnog prepoznavanja jednog brenda.

Na primer, u 1997 godini, brend je predstavljao 20.7% ukupnog bilansa stanja za „Rémy Cointreau“, ili 14.2% za „Pernod Ricard“. Najneverovatnija transakcija brendova u Nemačkoj se odigrala 1998 godine, kada su BMW i VW izvršile akviziciju brendova "Rolls-Royce" i "Bentli". Za brend "Nivea" postoji pretpostavka da je vredniji od ukupnog bilansa stanja kompanije Beiersdorf.⁷⁰

Nažalost postoje teškoće pri harmonizaciji međunarodnog računovodstvenog sistema. O mogućim rešenjima se široko raspravljalo, što je rezultiralo dodatnim informacijama oko usklađivanja velikih računovodstvenih stavki ili obelodanjivanja prepravljanih finansijskih izveštaja u finalnim korporativnim izveštajima kojima su omogućeni poređenje između računovodstvenih brojki u skladu sa domaćim i stranim računovodstvenim pravilima. Nema sumnje da razlike u računovodstvenim sistemima i dalje postoje na globalnom nivou. Da li one zaista mogu biti uklonjene kroz započete aktivnosti standardizacije, ostaje da se vidi. To se posebno odražava na računovodstvo za nematerijalna sredstva sa svim svojim različitim aspektima, npr brendovima, što i dalje predstavlja vrlo nehomogeno područje u međunarodnom računovodstvenom terenu. Da li će računovodstvo za nematerijalna sredstva u budućnosti predstavljati jedan od temelja ili prepreka u novom procesu harmonizacije nacionalnih standarda, ostaje da se vidi.

Mnoge analize su pokazale da je priznavanje i merenje brendova kao deo kombinacije poslova ili interno generisanih brendova, još uvek daleko od opšteprihvaćenog međunarodnog rešenja. Imovina brenda je jedan od najvećih izazova za nacionalno i međunarodno računovodstvo, tj. za računovodstvo u celini. Dokle god nije moguće pronaći prihvatljiva rešenja za priznavanje i merenje tih stavki u bilansu stanja, neophodno je da postoje i drugi oblici dodatnih informacija u godišnjim izveštajima.⁷¹

Uzimajući u obzir, ulogu, značaj i vrednost brendova za korporativni uspeh i vrednost korporacije, njihova evaluacija bi predstavljala važne informacije, posebno za tržišta kapitala. Jedan od načina da se obezbede takve informacije mogao bi biti otkrivanje dodatne izjave koja demonstrira sastav, razvoj i vrednosti najvažnijih grupa nematerijalne imovine korporacije. Ovo bi trebalo da pokaže koji deo korporativne vrednosti je sastavljen od različitih vrsta nepokretnosti. Takva izjava mora biti praćena dodatnim usmenim informacijama koje objašnjavaju brend i njegovo vrednovanje. Razmišljanja stručnjaka su pokazala da će brendovi i nematerijalna ulaganja u celini ostati veliki izazov računovodstva u budućnosti.

⁷⁰ Stolowy H., Haller A., Klockhaus V. (1999), *Accounting for Brands in IAS 38 of IASC (Intangible Assets) compared with French and German practices - An illustration of the difficulty of international harmonization*, The International Journal of Accounting, New York, str. 151

⁷¹ Ibis, str. 160

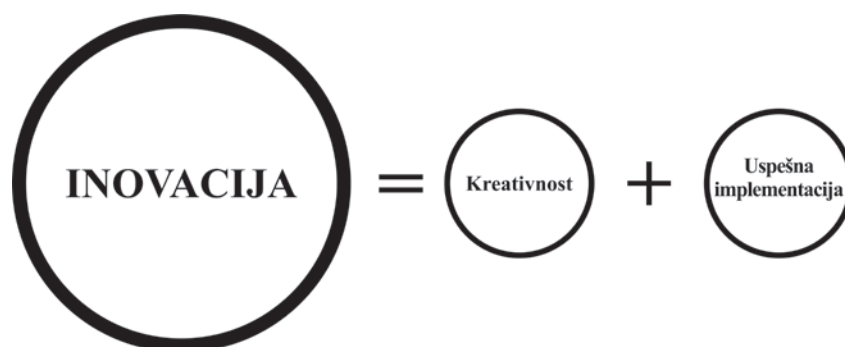
3. KREATIVNOST, INOVACIJA I DIZAJN

„Novim mišljenjima se uvek protivi i u njih se obično sumnja, bez ikakvog drugog razloga osim zato što nisu uobičajna.“

John Locke⁷²

Čovečanstvo kakvo poznajemo, prepuno vizuelnih, kulturoloških i tehnoloških bogatstava, rezultat je kreativnosti i inovacija. Kreativnost kao takvu možemo definisati kao sposobnost generisanja i razvijanja novih ideja, dok inovacije možemo definisati kao aktivnosti usmerene na stvaranje promena. U današnjem poslovnom okruženju kreativnost i inovacije, igraju značajnu ulogu u izналаženju rešenja, ideja, teorija ili proizvoda koji su jedinstveni i novi.

Slika 12. – Inovacija



Izvor: Gurchiek K. (2009): Creativity + Implementation = Innovation, izvor: <http://www.shrm.org/Publications/HRNews/Pages/CreativityImplement.aspx>, preuzeto: 16.09.2012.

Često se "kreativnost" i "inovacije" naizmenično koriste, ali u suštini postoje fundamentalne razlike. Može se reći da je kreativnost neophodan element za inovacije. To je predstavljeno u sada široko prihvaćenoj definiciji po kojoj inovacija predstavlja zbir kreativnosti i uspešne implementacije.

3.1. INOVACIJA

„Inovacija predstavlja radnju, koja obdaruje resurse novim kapacitetima za stvaranje bogatstva. Inovacija, u stvari, kreira resurs. Ne postoji takva stvar na svetu, kao što je „resurs“, sve dok čovek ne nađe upotrebnu vrednost nečega u prirodi i to nešto ne obdaruje ekonomskom vrednošću. Sve do tada, svako postrojenje znači samo korov, dok svaka ruda znači samo jednu od bezbrojnih stena. Pre samo nešto više od jednog veka ni mineralna ulja, koja su šikljala iz zemlje, nisu predstavljala resurse, ni boksit, ni ruda aluminijuma. Oni su čak bili štetni, jer su zemljište činili neplodnim.“⁷³

Peter F. Drucker

⁷² Stamm B. (2008), Managing Innovation, Design and Creativity - 2nd ed., John Wiley & Sons Ltd, West Sussex, str. 1

⁷³ Draker P. (1991), Inovacije i preduzetništvo - praksa i principi, Privredni pregled, Beograd, str. 56.

Inovacija predstavlja svaki sistem organizovanih i svrshodnih aktivnosti usmerenih na stvaranje promena (novi proizvod, proizvodni proces, organizaciona struktura, stil upravljanja itd.). Termin inovacija potiče od latinske reči *innovare* što znači napraviti nešto novo.

Pojam inovacije možemo definisati kao prvu praktičnu primenu pronalaska ili naučnog otkrića. Najbrojnije i ekonomski najvažnije su tehnološke inovacije, koje imaju odlučujući uticaj na razvoj proizvodnje i privredu u celini, a predstavljaju prvo lansiranje novog proizvoda, novog ili bitno poboljšanog tehnološkog procesa. Po dubini inovativnosti one mogu biti fundamentalne (rezultat fundamentalnog i primenjenog istraživanja i razvojnog rada) ili funkcionalne, odnosno adaptivne (rezultat primenjenog istraživanja i/ili razvojnog rada).⁷⁴

Inovacija povećava potencijal proizvodnje bogatstva. S obzirom da su danas dva najvrednija resursa u ekonomiji vreme i informacija, većina inovacija je skoncentrisana na njih. Svaka inovacija koja nam povećava raspoloživo vreme (tako što smanjuje vreme potrebno za izvršavanje određenih procesa) ili nam daje više informacija, omogućava nam da stvorimo više. Potrebno je voditi računa o činjenici da inovacije ne moraju biti samo tehničke prirode. Inovacije čak ne moraju biti ni fizički opipljive. Dobar primer je projektna organizacija koja je izazvala revoluciju u poslovanju preduzeća. Prema Šumpeterovoj terminologiji, prvo uvođenje bilo kog novog proizvoda, procesa ili sistema u jednu privredu, obuhvata menadžerske, organizacione i tehničke inovacije. On pravi osnovnu razliku između pronalaska i inovacije. Mnogi pronalasci i patenti nikada nisu dosegli tačku komercijalne primene. Sve ekonomske i sociološke škole prihvataju značaj tehničkih i društvenih inovacija i njihov uticaj na dugoročni rast i efikasnost firmi i država. U praksi su jedino Šumpeter i njegovi sledbenici inovacije stavili u središte svoje analize.

Veoma često se prave semantičke greške, pa se ne pravi razlika između otkrića, ideje, pronalaska, izuma, invencije i inovacije.⁷⁵

- **Otkriće** je naučno saznanje o postojećim činjenicama ili prirodnim zakonima, tj. spoznaja nečega što objektivno postoji, ali do tada nisu bili poznati. Prirodni zakoni postoje nezavisno od toga da li čovek poseduje ili neposедуje saznanje o njihovom postojanju - zakon akcije i reakcije, zakon gravitacije, zakoni termodinamike, Arhimedov zakon, Keplerovi zakoni, itd. Naučna otkrića obično prethode velikim tehnološkim inovacijama.
- **Nova ideja**, po sebi, nije ni invencija, ni inovacija, već predstavlja koncept, tj. zamisao. Ideja nastaje kao rezultat identifikacije problema i razumevanja da negde postoji praznina. Inovacioni ciklus počinje idejom, odnosno generisanjem ideje.
- **Pronalazak** je u suštini novo rešenje određenog tehnološkog problema koje se može primeniti u industriji ili drugoj delatnosti. Sa aspekta tehnološkog razvoja, invencija se pre svega javlja kao pronalazak, model, novi dizajn,

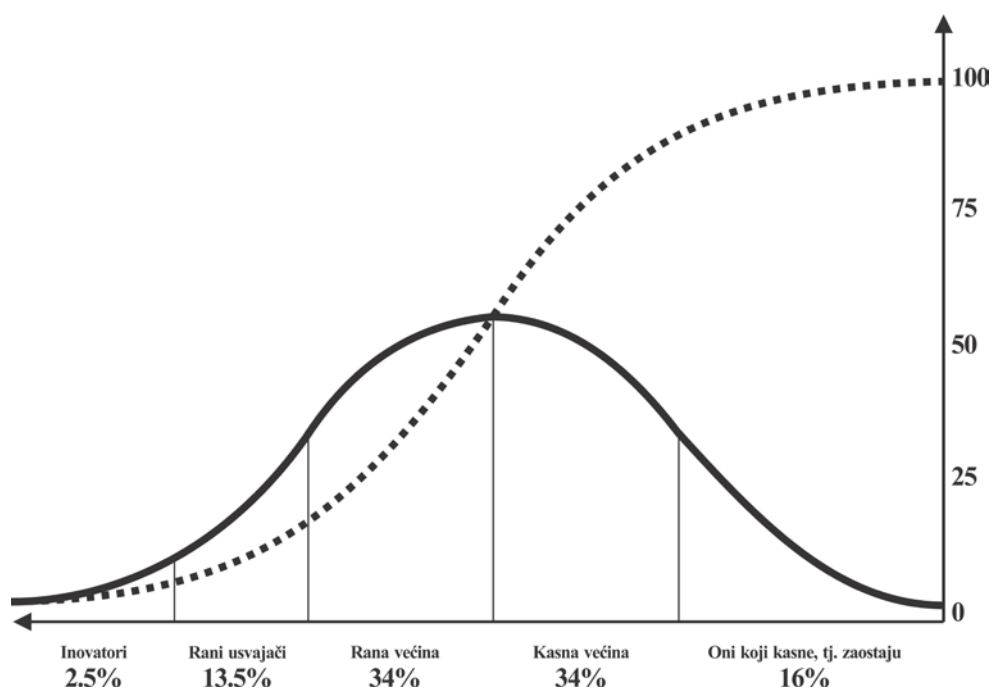
⁷⁴ Jakšić M., Backović M., Cerović B., Medojević B. (2006), *Ekonomski rečnik*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str. 255

⁷⁵ Lajović D., Vulić V. (2010), *Tehnologija i inovacije - skripta*, Ekonomski fakultet Podgorica, Podgorica, str. 67

tehnološki proces. Pronalazak može biti veoma važan u tehnološkom smislu, ali može biti i potpuno nevažan.

- **Invencija** je rezultat procesa kreativnog razmišljanja pojedinca ili tima, odnosno shvatanja i razvijanja novih ideja najčešće iz oblasti tehnologije. Krajnji rezultat invencije je ideja (vizija) novog proizvoda, usluge ili procesa. Invencija je pronalazak, kreiranje nečega što do tada nije postojalo. Invencija je proizvod ljudskog duha, znanja i stvaralačke fantazije.
- **Inovacija** je proces pretvaranja ideje u praktičnu primenu - realizaciju. Inovacija ne postoji bez ideje o novom. Dok je invencija proces stvaranja ideja, inovacija je proces u kome se te nove ideje pretvaraju u praksu. Inovacija je proces uvođenja pronalazaka u ekonomiju. Za ostvarenje inovacije neophodno je investirati u novu tehnologiju i nove kadrove. Invencija se pretvara u inovaciju nakon potvrđivanja na tržištu, pa proizilazi da inovacija predstavlja uspjeh invencije na tržištu.
- **Difuzija inovacije** je proces širenja tehnoloških i drugih novina posle početne komercijalizacije, uključujući modifikacije i poboljšanja. Ona je proces po kojem je novina, tj. inovacija, tokom određenog vremenskog perioda, saopštena pripadnicima različitih društvenih slojeva putem određenih kanala. Usvajanje se mora sprovoditi redosledom prikazanim na grafikonu na slici 13. Na ovom grafikonu je prikazano 5 tipova društvenih slojeva. X osa predstavlja vreme, dok Y osa predstavlja tržišni udeo. Plavom linijom je predstavljena količina novih osoba koji svakog dana usvajaju novi proizvod, brend ili ideju, dok je žutom linijom predstavljena ukupna količina osoba koji su usvojili novi proizvod, brend ili ideju do sada.

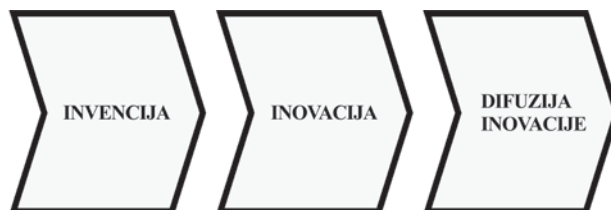
Slika 13. – Difuzija inovacije



Izvor: Godin S. (2005), *Purple Cow*, Penguin Books, London, str. 6

Invencija i inovacija su bliske po tome što su obe kreativne prirode, ali i različite. Inovacija je kompleksnija aktivnost, jer pored tehnologije obuhvata i marketing, finansiranje i druge ekonomske aktivnosti. Inovacija je deo, tj. faza inovacionog ciklusa koji obuhvata jedinstven razvojni ciklus:

Slika 14. – Razvojni ciklus



Izvor: <http://www.provenmodels.com/14>, preuzeto: 21.03.2012.

Važno je istaći da ne dovodi svaka invencija do uspešne inovacije, niti se svaka inovacija završava poslovnim uspehom.

Kako ističe Šumpeter, ekonomski razvoj je u najvećoj meri određen ne ekonomskim faktorima. Ovi faktori se odnose na institucionalnu strukturu društva. Ključnu ulogu u njoj ima preduzetnik, koji nije samo menadžer, već je jedinstvena i specifična osoba, koja po svojoj prirodi prihvata rizik koji sa sobom nosi uvođenje novih proizvoda i novih tehnologija, i na taj način realizuje proces inovacija koji je odlučujući za privredni razvoj.

Najvažniji faktor privrednog rasta su kombinacija pet faktora, koji predstavljaju inovacije:⁷⁶

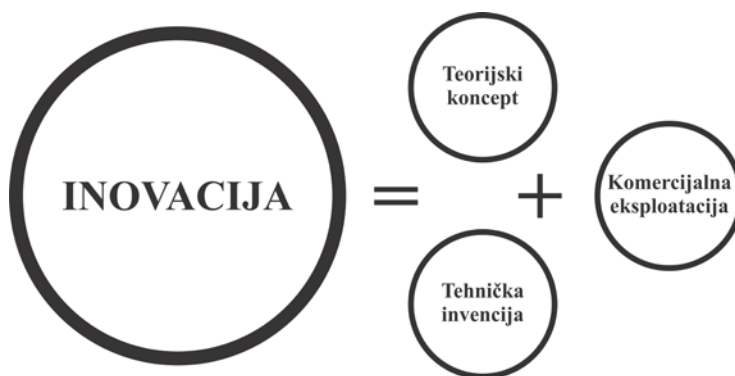
- 1. Novi proizvodi**
- 2. Nove proizvodne tehnologije**
- 3. Otvaranje novih tržišta**
- 4. Uvođenje novih resursa i sirovina**
- 5. Nova organizacija ekonomske aktivnosti**

Najjednostavniju i najpoznatiju definiciju inovacije je dao Pol Trot (*Paul Trott*): “Inovacija je proces pretvaranja ideje u praktičnu primenu - realizaciju.” Ovu njegovu definiciju najbolje ilustruje sledeća relacija:⁷⁷

⁷⁶ Schumpeter J. (1939), *Business Cycles*, McGraw Hill, New York, str. 87 - 88

⁷⁷ Trott P. (2005), *Innovation Management and New Product Development*, Pearson Education Limited, Harlow, str. 15

Slika 15. – Proces pretvaranja ideje u praktičnu primenu



Izvor: Trott P. (2005), *Innovation Management and New Product Development*, Pearson Education Limited, Harlow, str. 15

Inovativne kompanije karakteriše usmerenost ka tržištu i korišćenje tehnologije i znanja kao resursa za postizanje konkurentnosti, što predstavlja uslov za visok stepen inovativnosti kompanije.

3.1.1. TIPOVI INOVACIJA

U literaturi postoji veliki broj različitih klasifikacija inovacija. Organizacija za ekonomski razvoj i saradnju (OECD) u saradnji sa Zavodom za statistiku Evropskih zajednica (EUROSTAT) je identifikovala četiri tipa inovacija:⁷⁸

Inovacije proizvoda ili usluga predstavljaju uvođenje proizvoda koji je potpuno nov ili značajno unapređen što se tiče njegovih karakteristika ili namene. Preduzeće ulazi u projekat novog proizvoda, jer on može biti izvor konkurentne prednosti, uticati na poboljšanje korporativnog imidža, osnažiti brend, obezbediti mogućnosti za pojačanje ili promenu strateškog pravca, obezbediti povraćaj uložених sredstava i povoljno uticati na ljudske resurse. Inovacije usluga su takođe veoma značajne. Ekonomski efekti usluga su veoma veliki, imajući u vidu da usluge u razvijenim ekonomijama zemalja Evropske Unije stvaraju 2/3 nove vrednosti i učestvuju sa 2/3 u zaposlenosti. Usluge imaju četiri karakteristike koje bitno utiču na inovacije: neopipljivost, nedeljivost, varijabilnost i prolaznost. Inovacije usluga su specifične i za njih se može reći da su „proizvodnja neopipljivog“. Za usluge je karakteristična velika uloga ljudskih resursa u realizaciji usluge, tj. znanje i veština pojedinaca. Usluge imaju svojstvo prolaznosti, jer se za razliku od proizvoda ne mogu skladištiti. Poslednjih godina tehnologija dobija sve veći značaj u uslugama, što doprinosi eksponencijalnom rastu ovog sektora i omogućava kompanijama da poboljšaju svoju efikasnost i efektivnost i unaprede svoje usluge.

Inovacije procesa predstavljaju primenu novih ili značajno poboljšanih metoda proizvodnje, koji se mogu sastojati od promene opreme, promene softvera, organizacije ili tehnologije proizvodnje. Inovacija procesa ima za cilj povećanje efikasnosti, tj. sniženje troškova po jedinici proizvoda.

⁷⁸ OECD, Eurostat. (2005), *Oslo Manual - Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data - 3rd Edition*, OECD Publishing, Oslo, str. 47-52

Inovacije organizacije predstavljaju implementaciju novog metoda organizacije u preduzeću, tj. promena organizacije radnih mesta, formiranje timova radi unapređenja poslovanja, uvođenje standarda kvaliteta proizvoda i slično.

Inovacije marketinga predstavljaju primenu novog marketing metoda koji uključuje značajne promene u dizajnu proizvoda, pozicioniranju, promociji ili ceni proizvoda. Česti primeri su uvođenje direktne ili ekskluzivne prodaje, korišćenje metoda varijabilne cene robe, promocija novog robnog žiga, reklamiranje novog proizvoda i slično.

Pored navedene klasifikacije inovacija koju su dali OECD i EUROSTAT, a odnose se na tip inovacije, moramo napomenuti i inovacije koje delimo na osnovu veličine promene koje unose kako na tržište, tako i u svakodnevni život.

Na osnovu veličine promene koju sa sobom nose, inovacije se dele na:⁷⁹

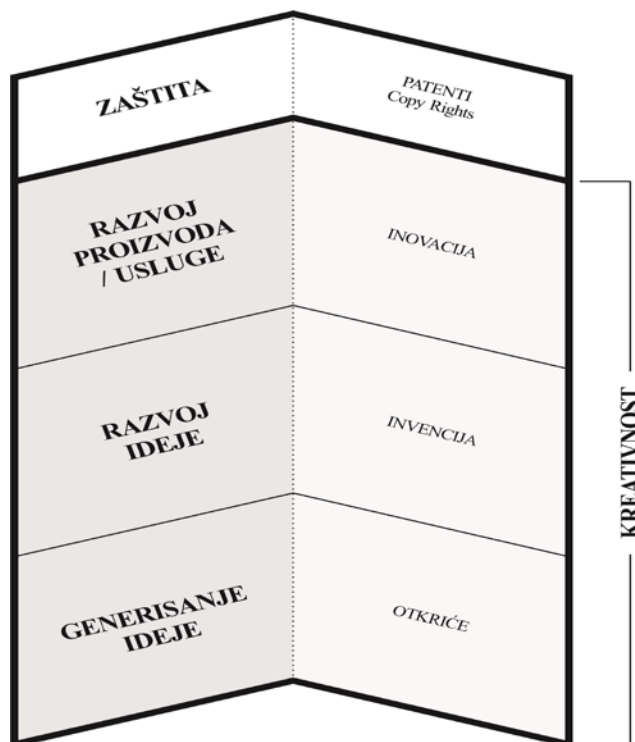
- **Epohalne inovacije** koje obeležavaju jedan duži vremenski period. Epohalne inovacije drastično menjaju pravila igre na tržištu. Primeri ovakvih inovacija su pronalazak vatre, pronalazak pisma i nastanak Interneta, koji su izmenili svet.
- **Konzervativne inovacije** su inovacije koje uvode manje korisne promene u svakodnevni život. Primeri tih inovacija su povećanje štedljivosti motora, uvođenje ekrana veće rezolucije kod mobilnih telefona ili reorganizacija sektora u preduzeću.
- **Inovacije diferencijacije proizvoda** su specifične inovacije koje izdvajaju proizvod u odnosu na ostale. To su promene u dizajnu, ambalaži ili pojedinim funkcijama. Ova vrsta inovacija služi za bolje pozicioniranje proizvoda na tržištu, pridobijanje novih kupaca, „oživljavanje“ starijeg proizvoda i slično.

3.1.2. PROCES INOVACIJA

Kako navodi istaknuti autor u ovoj oblasti, Piter Draker, inovacija je organizovan i sistematizovan rad, praćen ozbiljnim analizama, istraživanjima tržišta, demografskih kretanja itd. Kada se te inovacije prezentuju tržištu one ne izgledaju komplikovano. Međutim, takve inovacije najbolje prolaze na tržištu i najzastupljenije su u preduzetništvu. Jedna od najčešćih grešaka je vezivanje inovacija za budućnost. Inovacije su deo sadašnjosti, i one treba da rešavaju realne aktuelne probleme. Važno je pomenuti da se do većine inovacija dolazi isključivo velikim radom, a ne takozvanim „bljeskovima genijalnosti“.

⁷⁹ Lajović D., Vulić V. (2010), *Tehnologija i inovacije - skripta*, Ekonomski fakultet Podgorica, Podgorica, str. 72

Slika 16. – Proces inovacija



Izvor: Virtual incubator programme for SME's Project funded by EU. A project implemented by Business Innovation Center Ltd Kragujevac: <http://www.slideshare.net/virtualbic/2-kreativnost-i-inovacije>, preuzeto: 21.03.2012.

Realizaciji procesa inovacija pristupaju samo neki, smeli preduzetnici, koji korišćenjem inovacija, ostvaruju profit, ali i obezbeđuju korist čitavom društvu, jer postoje značajne međuzavisnosti između različitih oblika ispoljavanja inovacija. Tako, novi proizvodi otvaraju nova tržišta, generišući tražnju za novim resursima i sirovinama i ohrabrujući inovacije proizvodnih tehnologija.

3.2. KREATIVNOST

*Ne postoji osoba koja ne želi da bude kreativna. Svi moraju da žele da budu kreativni. Život može biti zanimljiviji, zabavniji i napredniji ako ga prati kreativnost.*⁸⁰

Edward de Bono

Kreativnost je, po svojoj prirodi, stalno traganje za promenom. Ona je razvoj nove i originalne ideje koja je od vrednosti za pojedinca, preduzeće ili društvo u celini. Takođe ona je funkcija znanja, imaginacije i evaluacije. Ona podrazumeva dva atributa: novo i značajno. Do kreativnosti se dolazi kada se misli pojedinca organizuju na način koji vodi drugačijem razumevanju određene situacije. Smatra se da postoji indirektna veza između kreativnog razmišljanja i organizacione efikasnosti i efektivnosti. Interesovanje za kreativnost postojalo i

⁸⁰ Izvor: http://www.profitmagazin.com/izdanja/broj_7.65.html, preuzeto: 22.02.2012.

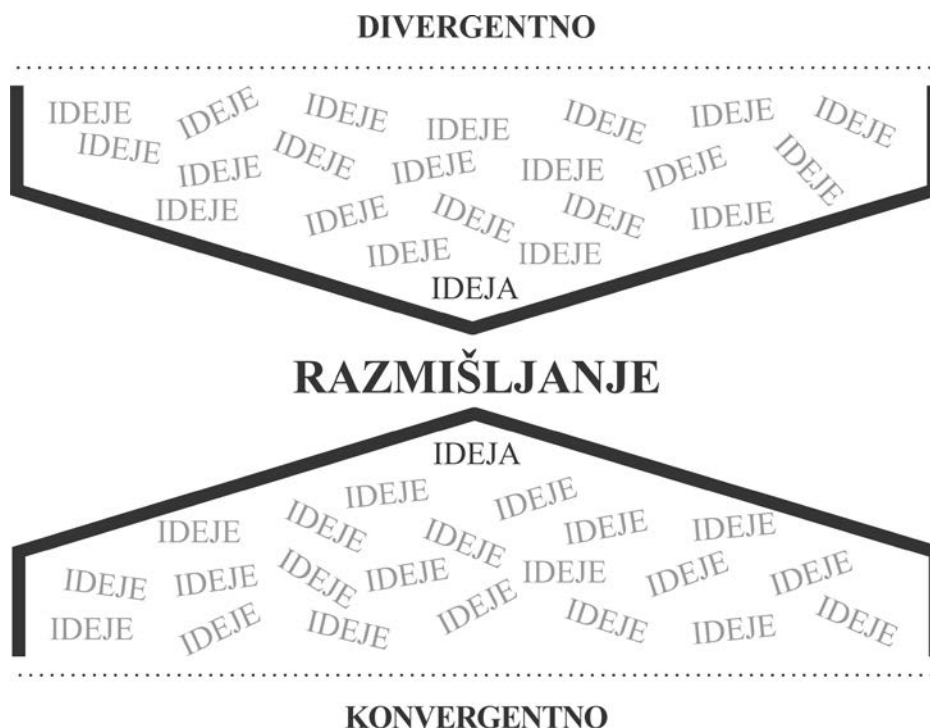
pre jednog veka, a tek u novije vreme su učinjeni intenzivni naponi da se ispita priroda kreativnosti i identifikuju kreativni pojedinci.⁸¹

Svet u kom živimo danas proizvod je kreativnih ideja iz prošlosti, a svet u kome ćemo živeti sutra zavisi od današnjih kreativnih doprinosa. Zbog toga je važno podsticanje kreativnog mišljenja, ali i njegovo usmeravanje na društveno poželjne aktivnosti. Savremeni obrazovni sistemi veću pažnju posvećuju razvijanju konvergentnog mišljenja, zapostavljajući ili čak snakcionišući divergentno mišljenje, čime ograničavaju kreativnost. Ipak, za uspešno rešavanje problema potrebna su oba načina mišljenja.

Kreativno razmišljanje obuhvata dva tipa procesa razmišljanja: divergentni i konvergentni.

- **Divergentno razmišljanje** razvija i širi proces razmišljanja – započinje specifičnim problemom ili idejom, na kojima se zatim generišu različite perspektive. Svrha divergentnog razmišljanja je ignorisanje ograničenja i prihvatanje različitih mogućnosti.
- **Konvergentno razmišljanje** prati divergentno i sužava opcije koje su raspoložive u cilju postizanja određenog broja zadovoljavajućih rešenja problema. Kada se razmišlja konvergentno, počinje se od šire perspektive problema, a zatim sužava fokus na specifične teme ili opcije.⁸²

Slika 17. – Divergentno i konvergentno razmišljanje



Izvor: Harvard Business Review

http://blogs.hbr.org/cs/2012/10/create_presentations_an_audien.html, preuzeto: 20.04.2013.

⁸¹ Izvor: <http://www.tehnologija.iz.rs/vezbe/v-1/v-1-1/1-1.pdf>, preuzeto: 10.03.2012.

⁸² Proctor T. (2010), *Creative Problem Solving for Managers: Developing Skills for Decision Making and Innovation - 3th ed.*, Routledge, New York, str. 57

Za shvatanje pojma kreativnosti, neophodno je poznavanje karakteristika kreativnog procesa. Najčešće se taj proces posmatra kroz funkcioniranje kreativnog pojedinca, i on se postavlja u središte kreativnog procesa. Ipak, koliko god njegov uticaj bio značajan, on predstavlja samo kariku u lancu između socijalnih mehanizama koji podstiču kreativni proces i čiji je zadatak da taj proces prepoznaju i ocene. Dakle, kako bismo razumeli šta je to kreativnost, potrebno je objasniti karakteristike kreativnog procesa, osobine kreativnih ljudi i socijalnog okruženja.

3.2.1. KREATIVNI PROCESI

Kreativnost je aktivnost koja daje nove, originalne proizvode, bilo u materijalnoj ili duhovnoj sferi, pri čemu se ti proizvodi ne mogu pripisati imitaciji već ranije postojećih proizvoda jer su od njih bitno drugačiji. Ti novi proizvodi, nastali kreativnim procesom, trebali bi bolje, uspešnije i racionalnije udovoljavati individualnim i društvenim potrebama od ranije postojećih proizvoda.⁸³ Kao termin, kreativnost se obično koristi za aktivnost stvaranja novih ideja, pristupa ili aktivnosti. On se obično odnosi na bogatstvo ideja i originalnost razmišljanja, ali isto tako se odnosi i na praktičnost rada.

Proces kreativnosti zahteva takozvano divergentno mišljenje, tj. traženje višestrukih rešenja problema. Takvo mišljenje je u suprotnosti sa konvergentnim načinom mišljenja, tj. traženju jednog „pravog“ rešenja problema. Divergentno razmišljanje razvija i širi proces razmišljanja, i započinje specifičnim problemom ili idejom, na kojima se zatim generišu različite perspektive. Svrha divergentnog razmišljanja je ignorisanje ograničenja i prihvatanje različitih mogućnosti. Konvergentno razmišljanje prati divergentno i sužava opcije koje su raspoložive u cilju postizanja određenog broja zadovoljavajućih rešenja problema. Kada se razmišlja konvergentno, počinje se od šire perspektive problema, a zatim sužava fokus na specifične teme ili opcije.⁸⁴

Put do realizacije kreativne ideje razlikuje se od slučaja do slučaja i vezan je za specifičnu oblast. Ipak, postoje neke karakteristike kreativnog procesa koje nisu ni svojstvene ni vezane za specifičnu oblast i one predstavljaju srž kreativnog procesa.

Preduslov nastanka kreativne ideje jest postojanje problema. Postoje tri najvažnija izvora problema, a to su : lično iskustvo, socijalni pritisak ili pritisak ljudi u okruženju i potražnja iz specifične oblasti. Ponekad su problemi koji zahtevaju kreativno rešenje već formulisani, a ponekad je i njih potrebno osmisliti. S te strane razlikujemo postojeće (već istraživane), i otkrivene probleme.

Nakon pojave problema sledi kreativni proces koji se pojednostavljeno može prikazati kroz Valisov model kreativnih procesa (*eng. -Wallis' model of the Creative process*) u 4 koraka.⁸⁵

- **Priprema.** Problem koji treba rešiti je pažljivo razmotren, a resursi prikupljeni u cilju izvršenja zadatka. Svesni um je fokusiran na zadatak.

⁸³ Izvor: <http://www.znanje.org/psihologija/01iv0617/03/kreativnost.htm>, preuzeto: 22.02.2012

⁸⁴ Proctor T. (1995), *The Essence of Management Creativity*, Prentice Hall Europe, London, str. 37-56

⁸⁵ W. G. Griffin, D. Morrison (2010), *The Creative Process Illustrated: How Advertising's Big Ideas Are Born*, How Books, Cincinnati, str. 7

- **Inkubacija.** Crtanje na osnovu resursa i razmatranje problema se prenosi sa spoljašnjih normi, standarda, odnosa i akcija na unutrašnji, mentalni plan i u velikoj meri postaje podsvesna aktivnost. Um pravi veze slobodnije i obilnije.
- **Evalvacija.** Moguće rešenje problema prelaskom iz podsvesne u svesnu misao. Trenutak uvida i optimizma.
- **Potvrda.** Rešenja su testirana i mogu se primeniti ako se pokažu kao održiva.

Same ideje nisu dovoljne kako bismo govorili o kreativnom procesu, neophodna je i upornost pri njihovoj razradi. Prema Valisovoj pretpostavci, prikazani model kreativnih procesa je fiksni, a faze se ne mogu međusobno ispreplitati. Međutim, on takođe navodi da je kreativni proces po svojoj prirodi rekuzivan, tj. da bilo koja od navedenih faza, po završetku datog niza, može biti revidirana, ukoliko je to potrebno. U osnovi, Valisov model kreativnih procesa dobro opisuje način rada kreativnih pojedinaca. Važno je napomenuti da je ovaj model primenjiv u svim područjima, kako u umetnosti, naučnom radu, tako i u drugim aspektima praktičnog, svakodnevnog života.

3.2.2. KREATIVNA LIČNOST - OSOBINE KREATIVNIH LJUDI

Budući da su nosioci kreativnih ideja najčešće pojedinci, postavlja se pitanje koje su osobine koje čine pojedinca kreativnim. Kreativne ideje nisu podložne autoritetu, originalne su. Osobe koje odlikuje velika sposobnost prilagođavanja u različitim situacijama, imaju veću šansu da se razviju u kreativne pojedince. Najobimniji spisak osobina kreativnih ljudi, razvio je Robert Alan Blek (*Robert Alan Black*), početkom devedestih godina, pod nazivom "32 osobine kreativnih ljudi". Iako neke od ovih karakteristika nisu neophodne za generisanje ideja, one su neophodne za njihovo sprovođenje.⁸⁶

- | | |
|---|--|
| 1. Emotivnost | 11. Mogućnost fantaziranja |
| 2. Ne motivisanost novcem | 12. Fleksibilnost (<i>spremnost da se stvari oprobaju na različite načine</i>) |
| 3. Osećaj za sudbinu (<i>verovanje da ima posebnu misiju ili cilj u životu koji planira da ostvari</i>) | 13. Fluentnost ideja (<i>stvaranje ideja ili mogućnosti pri rešavanju izazova</i>) |
| 4. Prilagodljivost | 14. Maštovitost |
| 5. Tolerancija na dvosmislenost (<i>prihvatanje višestrukih odgovora ili uzroka jednog problema ili izazova</i>) | 15. Intuitivnost |
| 6. Mogućnost opažanja | 16. Originalnost |
| 7. Doživljavanje sveta na drugačiji način | 17. Inventivnost |
| 8. Uočavanje mogućnosti | 18. Energičnost |
| 9. Sposobnost postavljanja pitanja | 19. Duhovitost |
| 10. Mogućnost ispravnog sintetizovanja - spajanja (<i>sagledavanje celokupne slike</i>), često intuitivno | 20. Samoaktuelizacija (<i>fokus na lični razvoj i otkrivanje specifičnih jedinstvenih talenata</i>) |
| | 21. Samodisciplina |
| | 22. Samoedukacija |

⁸⁶ Stamm B. (2008), *Managing Innovation, Design and Creativity - 2nd edition.*, John Wiley & Sons Ltd, West Sussex, str. 8

23. Specifični interesi

24. Divergentno mišljenje (*sagledavanje stvari na mnogo različitih načina u isto vreme*)

25. Znatizeljnost

26. "Open-Ended" (*mogućnost iznalaženja višestrukih rešenja*)

27. Samostalnost

28. Visok stepen kritičnosti

29. Nekonformizam (*kritičko sagledavanje opšteprihvaćenih grupnih normi i vrednosti*)

30. Uverenost

31. Sposobnost preuzimanja rizika
Upornost i istrajnost

Dakle, osim sposobnosti kreativnog mišljenja, ljudi koji su doprineli svojom kreativnošću, posedovali su i jednu bitnu osobinu koja ih je izdvojila od ostatka populacije. To je produktivnost i upornost u realizaciji ličnih ideja. Nezavisna ideja kao takva, ukoliko nije realizovana, nema nikakvu praktičnu društvenu korist. Teško je podvući crtu i odrediti ključne osobine kreativnih ljudi.

3.2.3. MERENJE KREATIVNOSTI

Adaptacijom i primenom mnogih testova kreativnosti u našoj sredini bavio se Radivoj Kvašček, pa se u radovima ovog autora može naći više informacija. U celini, možemo reći da se za ispitivanje kreativnosti najčešće koriste kombinacije različitih testova, odnosno delova testova različitih autora. Kvašček je, na primer, pored Gilfordovih, koristio testove Gecelsa i Džeksona, Barona, Frederika, Vernona i Kračfilda. Tipični testovi kreativnosti su "test nastavljanja priča", "test sastavljanja matematičkih problema", "test neobične upotrebe", "test raspoređivanja reči".

- **Test priča** sastoji se od četiri priče kojima nedostaju poslednji redovi, a od ispitanika se traži da za svaku priču napišu tri različita završetka.
- **Test sastavljanja matematičkih problema** nudi izvesne podatke od kojih ispitanik treba da sastavi što više problema. Dobijeni odgovori se procenjuju preko ukupnog broja sastavljenih zadataka, njihove podudarnosti, kompleksnosti i originalnosti.
- **Test neobične upotrebe** zahteva od učenika da otkrije šest različitih i neobičnih upotreba za svaki predmet u testu. Kao originalni odgovori smatraju se retki, neobični ali primenljivi odgovori.
- **Test raspoređivanja reči** sadrži pedeset slučajno izabranih imenica, prideva i glagola, od kojih učenik treba da sastavi priču. Poželjno je da priča obuhvati što više zadatih reči. Dobijene priče ocenjuju procenjivači na devetostepenoj skali originalnosti.

Na osnovu sopstvenih istraživanja, Kvašček zaključuje da testovi originalnosti mogu da budu dobri prediktori stvaralačkog ponašanja ispitanika u različitim situacijama. Međutim, u istom radu, Kvašček konstatuje da su drugi autori pokazali kako je najbolji opšti prediktor kreativne efikasnosti – biografski inventar ličnosti.⁸⁷

U celini, može se reći da testovi kreativnosti uglavnom mere broj generisanih ideja, asocijacija, pri čemu je kriterijum za njihovo procenjivanje statistički. Retki odgovori i ideje smatraju se za kreativne, što ostavlja prostora za subjektivnost i rizik da se sasvim neprihvatljive „lude ideje“ smatraju pokazateljem kreativnosti jer zadovoljavaju kriterijum da se retko pojavljuju. Kreativnost se meri i preko sudova o umetničkim delima, tako se preferiranje složenog i asimetričnog dizajna smatra pokazateljem kreativnosti. U osnovi problema sa ocenjivanjem odgovora na testove kreativnosti je priroda postavljenih zadataka. Po pravilu, radi se o problemima koji su jasno iskazani, a osoba koja ih rešava mora da odabere metod i postavi kriterijume za procenjivanje rešenja. Takođe radi se i o problemima koji su potpuno nestruktuirani, a osoba koja ih rešava takođe mora da identifikuje pitanje na koje treba odgovoriti i odredi kriterijume na osnovu kojih će uspešno rešenje biti prepoznato.

Neka smatra da budući testovi kreativnosti treba da obuhvate proveravanje motivacije za kreativno stvaranje, traženih sposobnosti i specifičnih veština. Ovi testovi treba da nam omoguće da otkrijemo da li je talenat ispitanika potpun, da li su prisutni potrebni motivi, sposobnosti i veštine, a ako nisu da saznamo šta nedostaje. I dalje, u okviru svake od komponenti, trebalo bi da bude moguće da se utvrdi koje vrste elemenata su dobro razvijene, a koje nisu.

Najnovija istraživanja ukazuju na potpunu individualnost kreativnog izraza i potrebu da se ona uvaži već u detinjstvu. Ranko potvrđuje da prilikom merenja kreativnosti nije dovoljno da se traži opšte divergentno mišljenje, jer testovi divergentnog mišljenja samo procenjuju potencijal za kreativno mišljenje. Zadaci u testovima kreativnosti se bitno razlikuju od zadataka u životu, jer ne dopuštaju traganje za problemom. Traženje problema povlači za sobom samomotivisan sklop misli koji je kritičan za postignuće u prirodnoj sredini, a što se testovima, očigledno ne meri. Pored fluentnosti, originalnosti i fleksibilnosti, morali bi da se uzmu u obzir i neki drugi pokazatelji. Najvažniji su: kvalitet ideja koji uključuje afektivne (emocionalne) sadržaje, sposobnost za nalaženje i definisanje problema i veštine vrednovanja i procenjivanja (evaluacije i validacije).

⁸⁷ Maksić S., Đurišić-Bojanović M. (2003), *Merenje kreativnosti dece pomoću testova*, Zbornik Instituta za pedagoška istraživanja, Zbornik 35, str. 49-50

3.3. METODE GENERISANJA IDEJA

Kada se stvori pretpostavka da su kreativne ideje visokorizični poslovi, postoji mogućnost da se izbegava kreativnost u bilo kom smislu, i to može rezultovati padom produktivnosti u organizaciji ili preduzeću, ili čak svođenjem na minimum postojećih potencijala. Što je veća produktivnost u samoj firmi, to je potreba za kreativnošću veća. Produktivnost će izvući maksimum koji pruža nova ideja. Ako je preduzeće neproduktivno, ono će imati i manje novih ideja. Produktivnost i kreativnost se međusobno dopunjuju, a ne suprotno.

Kreativnost se može povećati primenom nekih od podsvesnih tehnika razvijenih u drugoj polovini XX veka. Njihova upotreba dobija sve više na značenju zbog ograničene primene statističkih i kvantitativnih metoda u uslovima sve veće i veće turbulencije i diskontinuiteta u poslovanju.⁸⁸

Imajući u vidu značaj kreativnosti za donošenje kvalitetnih odluka, razvijene su različite tehnike za pospešivanje kreativnosti i unapređenja kreativnog mišljenja, kako pojedinca tako i grupe/organizacije. Najznačajnije tehnike za pospešivanje kreativnosti, kao što smo to spominjali u slučaju unapređivanja kako individualnog, tako i grupnog odlučivanja su:⁸⁹

- **Metoda asocijacije** - Reč je o stvaranju ideja na temelju određenih uticaja u obliku nekih slika, reči, mirisa, itd., u vezi s predmetom ili problemom o kome razmišljamo. Prilikom korišćenja ove metode ispitivač izgovara određenu reč, pokazuje određenu sliku i slično, a ispitanici izgovaraju sve ono na šta ih ta reč ili slika asocira (svaka misao se mora zapisati).
- **Metoda metafore** - Ovom metodom se spajaju dva potpuno različita pojma ili stvari koje su inače nepovezane, a zatim se na osnovu tih pojmova smišljaju neobične ideje. Metaforična razmišljanja pomažu u selekciji prvih zamisli koja zatim upućuju na mogućnosti.
- **Metoda imitacije** - Oponašanje drugih može da bude veoma delotvoran način stvaranja upotrebljivih ideja. Ponekad je dobro oponašati tuđu ideju, ali sa ciljem da se uoče nedostaci koji će biti otklonjeni, odnosno gde će ideja biti unapređena ili postojeći problem otklonjen. Značajan izvor kreativnih ideja može se pronaći u greškama drugih, gde se analizom tuđih grešaka dolazi do odgovora na pitanja šta uzrokuje nedostatak, kako ga možemo izbeći i kako nedostatak pretvoriti u prednost.
- **Metoda vodoravnog razmišljanja** – Prilikom korišćenja ove metode upotrebljava se tablica sa četiri kolone (područja zanimanja) u koje se unosi više varijabli. Vodoravnim slučajnim izborom pokušava se doći do neke ideje ili rešenja problema.
- **Tehnika lestvica** – Ova metoda deluje tako što svaki član grupe iznosi svoje mišljenje bez prethodnog saznanja o mišljenju drugih članova. Cilj ove metode je da kreira kompletnu sliku, sačinjenu od različitih mišljenja. Tehnika lestvica podstiče sve

⁸⁸ Mašić B. (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 159

⁸⁹ Lajović D., Vulić V., Nikolić N., Vulić N., Drobňjak R. (2010), *Uvod u biznis - skripta*, Ekonomski fakultet Podgorica, Podgorica, str. 41-45

članove grupe da iznose svoja mišljenja pre nego što na njih utiče neko od drugih članova grupe. Na taj način imamo širi izbor ideja. Ovaj pristup odlučivanju olakšava komunikaciju jer svi članovi grupe imaju priliku da iznesu svoja mišljenja. Takva komunikacija vodi ka većem broju ideja jer su negativni procesi grupe umanjeni. Konačna odluka se donosi tek kada svi članovi grupe iznesu svoja mišljenja.

- **Tehnika nominalne grupe metoda** – Ova metoda je dizajnirana da potstiče svakog člana grupe da doprinosi idejama grupe i ohrabruje pojedinačnu kreativnost članova. Bazira se na manjim grupama, obično od 4 do 5 osoba. Pri korišćenju ove metode, lider vrši identifikaciju problema i daje učesnicima uputstvo sa procedurama. Učesnici zapisuju ideje koje drugi učesnici ne smeju da vide. U ovoj fazi se ohrabruje kreativnost. U sledećoj fazi metode nominalne grupe, lider traži od svakog učesnika da iznese svoje ideje i sve ih zapisuje na tablu. Zatim, učesnici diskutuju o idejama uz objašnjavanje i grupnu evaluaciju. Učesnici anonimno ocenjuju svaki predlog. Ideja koja dobije najveći zbir ocena se usvaja kao grupni predlog rešenja.
- **Delfi metoda** – Ova metoda se sprovodi slanjem pisanih upitnika na adrese većeg broja stručnjaka i traži njihova mišljenja o nekom problemu, tj. ideji. Drugim rečima ona predstavlja mehanizam sistematskog prikupljanja mišljenja različitih eksperata o tendencijama i događajima koji se mogu očekivati u budućnosti.
- **Brainstorming metoda** - Reč je o jednoj od grupnih metoda kreativnih mišljenja, poznata i pod nazivom „oluja mozgova“. Ideje su rezultat predloga, komentara i sugestija drugih u procesu interakcije pa se zbog svoje jednostavnosti i praktičnosti često primenjuje. Sprovodi se u grupama od šest do dvanaest stručnjaka, a takođe je značajno da i ispitivač bude stručna osoba koja se sposobna da motiviše, usmerava i ograniči raspravu, tj. da odredi prioritete.
- **Brainwriting metoda** – Ova metoda je slična *brainstorming* metodi, a naziva se još i metodom „zapisivanja misli“. Koristi se pri rešavanju problema koji nisu suviše stručni, jer se u kratkom vremenskom roku može prikupiti veliki broj predloga, odnosno ideja u odnosu na ostale metode. Pogodna je za osobe koje ne vole javne nastupe jer se sprovodi u grupama od četiri do sedam osoba, pa zahteva stručnu i profesionalnu heterogenost učesnika zbog veće kreativnosti. Dobijene ideje se postupno sužavaju i specifikuju, a pisana komunikacija se može dopuniti i usmenim razgovorom.

Tehnike za povećanje kreativnosti i grupno odlučivanje, tj. generisanje ideja je moguće poboljšavati na različite načine. Među njima, u literaturi se najčešće elaboriraju i u praksi upotrebljavaju sledeće metode: Delfi metoda, *Brainstorming* metoda i *Brainwriting* metoda. Zato one zaslužuju i relevantnu analitičku pažnju.

3.3.1. DELFI METODA

Ime metode preuzeto je iz grčke mitologije po proroku iz Delfija, koji je pod dejstvom psihogenih aktivnih supstanci mogao da predvidi budućnost.

Delfi (*Delphi*) tehnika ili metoda je razvijena da bi se eliminisao psihološki efekat grupnog rada „licem u lice“. Suština Delfi metoda sastoji se u interaktivnosti i nezavisno slobodnom timskom pristupu odlučivanju. Učesnici Delfi postupka su eksperti koji se ispituju upitnicima, pri čemu je njihova anonimnost obezbeđena. Delfi metod predstavlja „jedan od načina sistematskog sakupljanja i kombinovanja individualnih ocena o ishodu pojava u ekonomskom horizontu do postizanja prihvatljivog konsenzusa. Ovo se postiže upitnicima kojima se anketiraju i rafiniraju mišljenja grupe eksperata upotrebom anonimnosti, iterativnosti u odgovorima putem serija upitnika dopunjenih informacijama i povratnim mišljenjima do postizanja konsenzusa“.⁹⁰

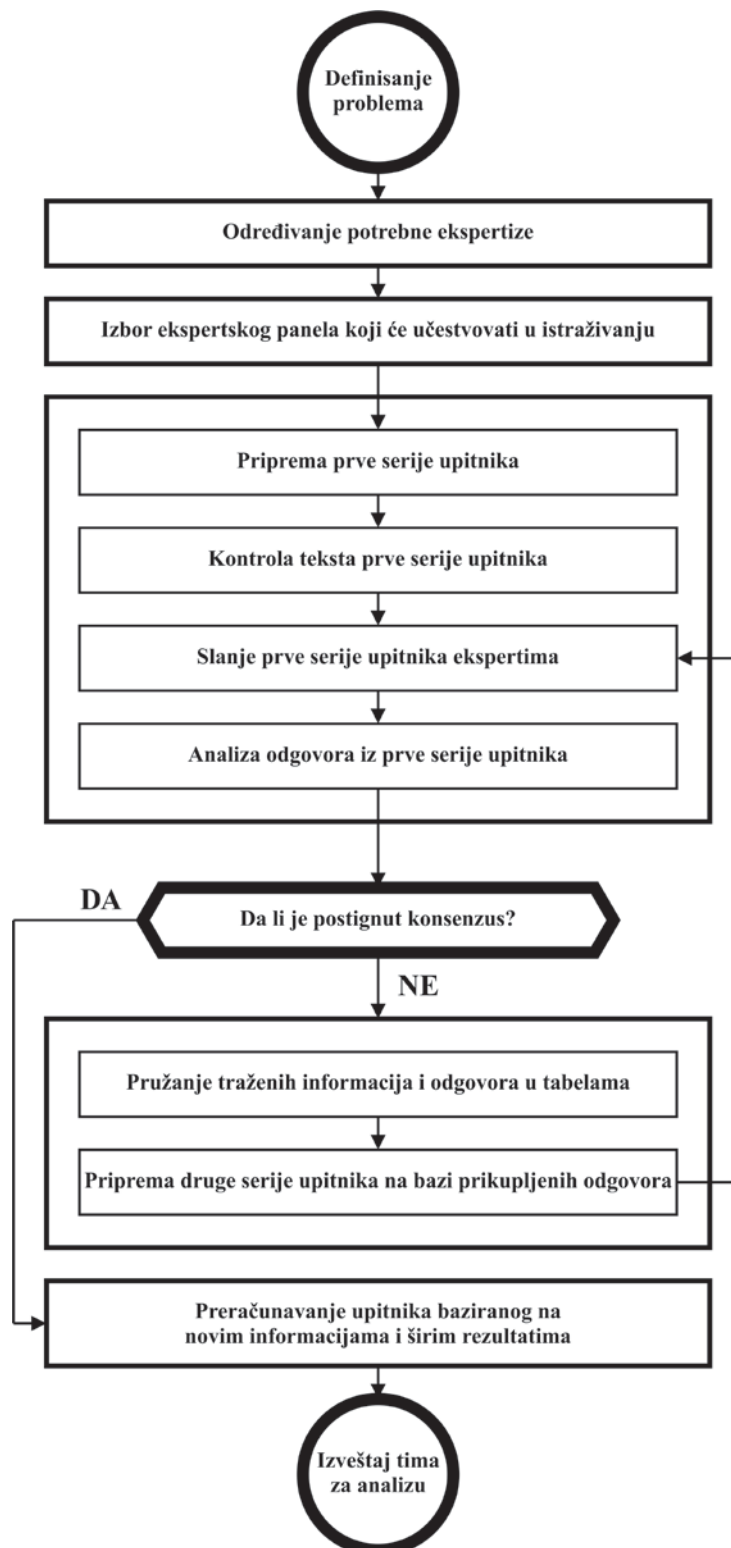
Može se zaključiti da Delfi metod počiva na principima gde je obezbeđena je anonimnost između eksperata koji učestvuju u odlučivanju, gde se do konsenzusa u primeni Delfi metode dolazi u iterativnom postupku, objavljivanjem statističke zbirne ocene na odgovore eksperata nakon svake iteracije procesa, sve do postizanja zadovoljavajućeg poklapanja mišljenja, i gde se koristi interdisciplinarni prilaz i kontrola povratnom spregom. Iterativnost rundi, u postupku Delfi metode, obezbeđuje razvijanje kreativnosti eksperata na iznalaženju argumenata za i protiv centralne tendencije odgovora ostalih eksperata u Delfi panelu.

Postupci koji se mogu smatrati uobičajenim pri sprovođenju Delfi metode su:

1. Definisanje problema
2. Odredjivanje potrebne expertize
3. Izbor ekspertskog panela koji će učestvovati u istraživanju
4. Priprema prve serije upitnika
5. Kontrola teksta prve serije upitnika
6. Slanje prve serije upitnika ekspertima
7. Analiza odgovora iz prve serije upitnika
8. Pružanje informacija i odgovora u tabelama
9. Priprema druge serije upitnika na bazi prikupljenih odgovora
10. Kontrola teksta druge serije upitnika
11. Slanje druge serije upitnika ekspertima
12. Analiza odgovora iz druge serije upitnika
13. Preračunavanje upitnika baziranog na novim informacijama i širim rezultatima
14. Izveštaj tima za analizu

⁹⁰ Mašić B., Babić L., Đorđević-Boljanović J., Dobrijević G., Veselinović S. (2010), *Menadžment – principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 161

Slika 18. – Uprošćeni postupak u sprovođenju Delfi metode



Izvor: http://www.emeraldinsight.com/content_images/fig/0200120703001.png, preuzeto: 11.05.2012.

Danas se upotreba Delfi metode znatno proširila u smeru predviđanja ekonomskih fenomena čija je priroda neizvesna a čije poznavanje je neophodno, kao i u naučnoj pripremi odluka.

PRIMER:

RENO KLIO (RENAULT CLIO)

Veliki francuski proizvođač automobila „Reno“ želeo je da, na prelasku iz osamdesetih u devedesete godine, ponudi tržištu automobila nešto novo. Na više stotina adresa eksperata u oblasti automobilske industrije poslato je pitanje: Kako vidite automobil devedesetih godina? Posle nekoliko nedelja stigli su odgovori. Top menadžment je razmotrio sve ideje i postigao konsenzus o najboljim predlozima. Na osnovu ideja iz „prvog kruga“ formiran je upitnik sa pitanjima vezanim za tehničke detalje. Koja zapremina motora je najbolja? Kakav menjač (automatski ili mehanički) se preporučuje? Da li da napajanje gorivom bude klasično ili sa ubrizgavanjem? Turbo ili običan motor?

Pošto su odgovori ponovo stigli, utvrđena su najbolja predložena rešenja. Sledeći upitnik je išao na još užu specijalizaciju. Tražilo se mišljenje eksperata o uređenju enterijera automobila – od komandne table, do elektropodizača prozora. Ubrzo su stigla pisma sa predlozima. Svaki naredni upitnik – sve je više insistirao na detaljima i specijalizaciji ideja. Posle nekoliko meseci, menadžment kompanije „Reno“ dobio je novi model automobila. Ekspertima kompanije (dizajnerima i inženjerima) malo toga je ostalo da urade. Možda – samo malo „kozmetike“. Tako je nastao čuveni model „Klio“ (Clio), koji je preko noći osvojio evropsko tržište.

Izvor: Mašić B., Babić L., Dorđević-Boljanović J., Dobrijević G., Veselinović S. (2010), Menadžment – principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 161

3.3.2. BRAINSTORMING METODA

Brainstorming je najpoznatija i najčešće primenjivana grupna tehnika za povećanje kreativnosti u procesu odlučivanja. Poreklo kovanice *brainstorming* je u eng. rečima *brain* (mozak), i *storming* (oluja, bura), pa bi se mogla prevesti kao moždana oluja. Ova metoda spada u grupu intuitivnih metoda kod kojih je prisutno zajedničko obeležje da se efikasno koriste sposobnosti čovekovog intelekta i brojni podaci.

Metoda se dosta razvijala u pravcu većeg korišćenja kreativnosti u okviru brainstorming skupova da bi se generisale nove ideje i da bi se rešila kompleksna pitanja. Cilj same procedure *Brainstorming*-a je da oslobodi pojedince, tj. učesnike sesije, od tradicionalnog

ograničenja koja ih sputavaju u pronalaženju i izražavanju novih pristupa i novih ideja. Osnovna pravila *Brainstorming* tehnike su sledeća:⁹¹

- Razmotriti svaku ideju, mišljenje ili alternativu bez obzira na njenu vrednost, značaj ili primenljivost. Poželjne su sve ideje ma kako one izgledale realne ili neupotrebljive u prvom trenutku. Kreativna ljudska misao ne poznaje granice i cilj je da se ona u što većoj meri oslobodi. Prednost će imati oni koji su se pre drugih setili i ostvarili novi proizvod, uslugu ili su otkrili novi postupak. U inovativnim grupama mora vladati što potpunija sloboda mišljenja. Grupa mora biti heterogena. Ne pozivaju se dominantne ili agresivne osobe koje žele da upravljaju drugima. Takođe, suviše velika stručnost, znanje i iskustvo koče „produkciju“ svežih ideja.
- Kritika ideja je strogo zabranjena jer je za nastanak kvalitetnih ideja neophodna potpuna sloboda mišljenja. Kritika, vrednovanje i ocenjivanje ideja koče stvaralaštvo. Moderator sesije prekida svaki pokušaj kritikovanja izložene ideje. U prvoj fazi sprovođenja sprečava se izražavanje svakog negativnog stava koji se najčešće iskazuje u vidu sledećih rečenica: „To neće valjati!“, „Mnogo će da košta!“, „Isuviše je ambiciozno!“, „To ranije nismo radili“, i slično. U prvoj fazi sesije, takođe je zabranjeno kritikovanje učesnika sesije zbog izlaganja svog mišljenja ili ideja.
- Podržati i podsticati izražavanje neobičnih ideja i misli u skladu je sa zahtevom da se generiše što veći broj ideja, te se može slobodno zaključiti da je u primeni *Brainstorming*-a značajno obezbediti što veći broj ideja (kvalitet), ma koliko se činilo da su one nekorisne i nerealne u prvom trenutku. Veći broj ideja je dobra osnova za dalji rad koji se zasniva na daljoj razradi ideja, generisanju novih nadovezujući se na stare, i slično. U ovom slučaju zaštita autorskih prava nije princip rada, svako se može nadovezati na tuđe ideje i u tom procesu generisati dragocene nove ideje.

Brainstorming metoda se sprovodi u nekoliko faza:

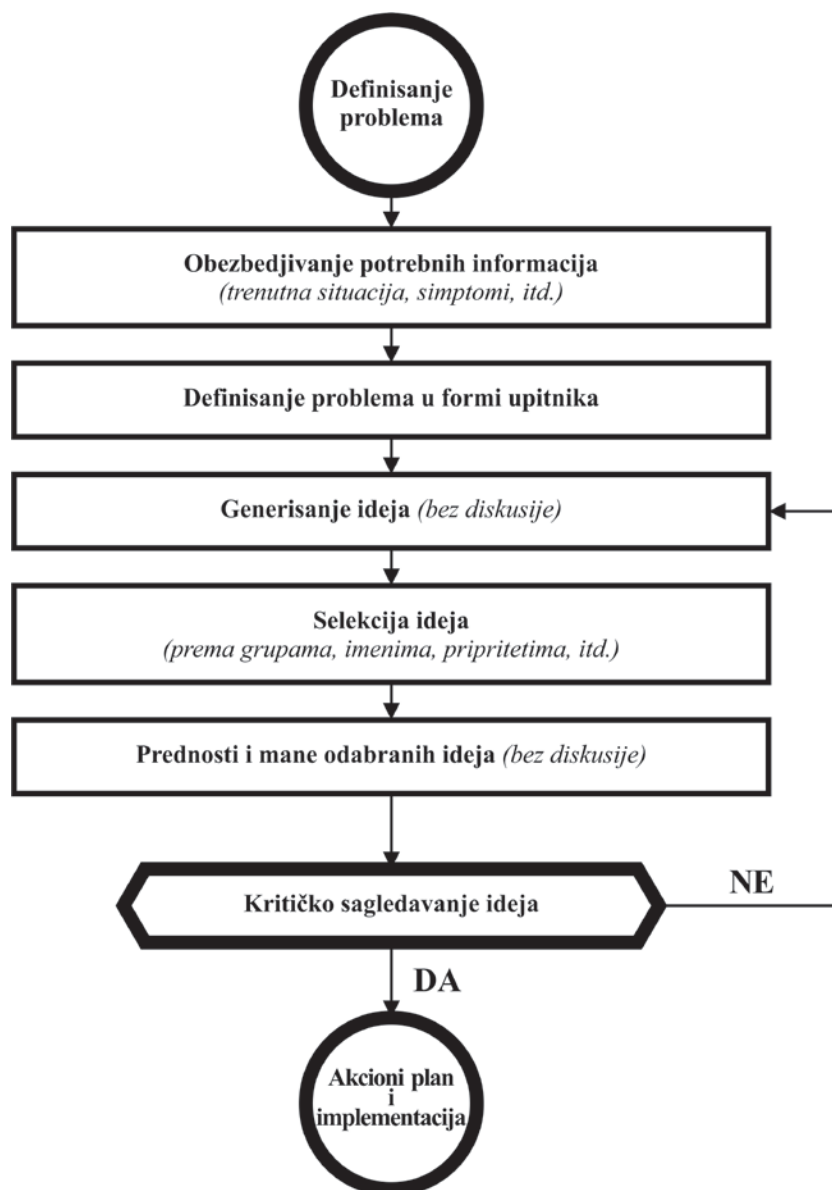
- Uvod u postavljeni problem
- Predočavanje glavnog problema
- Prikupljanje ideja
- Procena ideja
- Evaluacija ideja
- Razrada i nadogradnja ideja
- Izrada liste predloga

Jedna od opasnosti *Brainstorming*-a je da se diskusije mogu rasplinuti, početi divergentno da se razvijaju, što može onemogućiti dolaženje do konkretne alternative, zaključaka ili konsenzusa. Moderator ili vođa sesije u tom slučaju ima zadatak da usmeri rad grupe ka generisanju ideja u pravcu rešavanja problema koji je unapred definisan, ali bez sputavanja njihove kreativne misli. Ta ravnoteža se može postići prethodnim dobrim osmišljavanjem

⁹¹ Izvor: <http://www.tehnologija.iz.rs/vezbe/v-1/v-1-2/1-2-1.pdf>, preuzeto: 21.04.2012.

problemske oblasti. Pri tom treba imati u vidu da svako ograničenje, čak i kada je u pitanju značaj i potreba da se ustanovi konačan skup ideja, nije poželjno i ometa kreativni proces.⁹²

Slika 19. –Postupak u sprovođenja Brainstorming metode



Izvor: http://www.12manage.com/methods_brainstorming.html, preuzeto: 11.05.2012.

Ilustrativan je, nešto modifikovan primer uspešnosti primene *brainstorminga* u kompaniji 3M, velikog svetskog proizvođača kancelarijske opreme, kompjuterskih disketa, video i audio traka i sl.

⁹² Izvor: <http://www.tehnologija.iz.rs/vezbe/v-1/v-1-2/1-2-1.pdf>, preuzeto: 21.04.2012.

PRIMER:

3M I SAMOLEPLJIVA ŽUTA ETIKETA

Krajem osamdesetih godina XX veka kompanija 3M, inače poznata kao inovativna organizacija, zapala je u krizu. Menadžment je zaključio da prodaja proizvoda stalno opada zbog prezasićenosti tržišta, odnosno zbog prisutnosti velikog broja kompanija na njemu. Odlučeno je da se osmisli i razvije potpuno nov proizvod koji bi bio namenjen poznatom tržištu. Pozvani su menadžeri svih linija, kao i eksperti sa strane (130 ljudi), određeno je vreme od četiri dana da se dođe do najbolje ideje i – debata je počela. Svi pozvani su se okupili u velikoj konferencijskoj dvorani kompanije, sedeći u stolicama poređanim u obliku koncentričnih krugova. Uslovi za debatu bili su sledeći: a) niko ne rukovodi sastankom; b) niko ne sme da nameće svoju ideju; c) nijedna ideja nije besmislena; d) nisu dozvoljena pitanja ni rasprave za ideje; e) svako može da predloži samo jednu ideju. Prvog dana 130 ljudi iznelo je 130 ideja. Zajednički su odlučili da se 70 ideja može smatrati najboljim u prvom krugu. Jedna od njih bila je ideja mladog menadžera Arta Fraja (Art Fry) o „nelepljivoj samolepljivoj etiketi“. Drugog dana u dvorani je bilo 70 ljudi, a od 70 ideja, 45 je proglašeno dobrim. „Nelepljiva samolepljiva etiketa“ bila je među njima. Trećeg dana je devet ideja ostalo za poslednji krug. Ideja mladog menadžera i dalje je bila „u igri“. Poslednjeg, četvrtog dana, devet menadžera je debatovalo o najboljoj ideji. Pobedila je „nelepljiva samolepljiva etiketa“. Posle šest meseci „ceo svet“ bio je izlepljen malim žutim papirima, kojima je samo gornja ivica bila tanko namazana specijalnim lepkom, tako da su mogli više puta da se lepe i odlepljuju, a da se papir ne ošteti. Ovaj prepoznatljivi papirić može se danas videti na vratima profesorskih kabineta, sa određenim porukama. Domaćice ga drže na svojim frižiderima i kuhinjskim policama, kao podsetnik za kupovinu... Studenti ga koriste kao podsetnike za definicije, lepeći ga na zidove svojih soba, itd. Ovim proizvodom 3M je ponovo osvojio svet. Profit je počeo da raste.

Izvor: Mašić B., Babić L., Đorđević-Boljanović J., Dobrijević G., Veselinović S. (2010), Menadžment – principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 160

3.3.3. BRAINWRITING METODA

Brainwriting metoda je pogodna za rešavanje problema koji nisu suviše uski, niti previše zatvoreni. Primenjuje se u fazi prikupljanja što većeg broja ideja i omogućava nalaženja još više predloga nego *Brainstorming* metoda. Karakteristično je to što daje najveći mogući skup ideja u kratkom vremenskom periodu, dobijene ideje se postepeno sužavaju i specificiraju i pogodna je za ljude koji ne vole javno iznositi predloge. Prednost u odnosu na *Brainstorming* je u tome što su svi učesnici podjednako aktivni, odnosno izbegava se dominacija pojedinaca, mada postoje mišljenja da u sprovođenju ove metode ima manje spontanosti, u odnosu na verbalnu komunikaciju. Primenjuje se u manjim grupama od 4 do 7 osoba i zahteva heterogenost grupe radi kreativnije atmosfere. Pismena komunikacija se po potrebi dopunjuje usmenom komunikacijom. Prmena metode ima dosta sličnosti sa metodom *Brainstorming*, pa i u načinu izvođenja.⁹³

- Definicija problema
- Zapisivanje ideja na papir
- Kruženje listova papira sa idejama
- Redefinicija problema
- Vrednovanje i procena ideja

Postoji više varijeteta primene metode *Brainwriting*: *Brainwriting Pool*, *Brainwriting 6-3-5*, Metoda kartica ideja, *Brainwriting* igra, Ograničeni *Brainwriting*.

Varijacija *Brainwriting 6-3-5* je naziv dobila po tome što podrazumeva 6 učesnika koji zapisuju po 3 ideje u roku od 5 minuta. Na slici 20. je prikazan radni list koji dobija svaki od učesnika (*6-3-5 Worksheet*).

Slika 20. – Izgled radnog lista u metodi *Brainwriting 6-3-5*

OPIS PROBLEMA:			
Učesnici	Ideja 1	Ideja 2	Ideja 3
1			
2			
3			
4			
5			
6			

Izvor: <http://tickledbylife.com/index.php/stuck-for-an-idea-try-this/>, preuzeto: 11.05.2012.

⁹³ Izvor: <http://www.mycoted.com/creativity/techniques/brainwrite.php#pool>, preuzeto: 22.04.2012.

Postupak sprovođenja *Brainwriting* 6-3-5 metode se detaljnije može opisati kroz sledeće faze:

- **I faza:** Problem se najpre pažljivo analizira u grupama od po 6 učesnika. Problem je potrebno što je moguće tačnije formulisati u pisanoj formi. Kod kompleksnih problema preporučuje se da se grupi pruži prilika da zajedno sa kompetetnim ekspertima analizira problem koji treba da se reši. Nakon toga svaki od učesnika zapisuje 3 ideje za rešenje problema u prvom redu radnog lista u roku od 3 do 5 minuta. Ideje treba da budu sažete u rečenici od 6 do 10 reči.
- **II faza:** Po isteku 5 minuta ili kada svi učesnici završe pisanje, (već prema stepenu težine postavljenog problema), radni list se prosleđuje osobi sa desne strane. Zatim se u radni list dodaju tri nove ideje koje se mogu oslanjati na prethodne tri ideje sa lista ili mogu biti potpuno različite. Dalji razvoj predloga za rešenje problema nije potrebno ni u kom slučaju da bude logično-sistematski, već može da usledi i čisto asocijativno. Učesnicima treba staviti do znanja da ne bi trebalo da zapisuju iste ideje svaki put kada dobiju novi list papira.
- **III, IV, V i VI faza:** Analogno drugoj fazi, nakon 3-5 minuta ponovo se međusobno razmenjuju listovi sa predlozima rešenja, sve dok formular ne dođe do osobe od koje je krenuo, tj. sve dok se radni listovi ne ispune. Sastanak traje oko 50-60 minuta. Na kraju se iz 6 radnih listova dobija ukupno 108 ideja koje se dalje mogu procenjivati.⁹⁴

U nekoliko testova koji su do sada sprovedeni, saopšteno je da je kvota uspeha metode 6-3-5 sa oko 10%, neznatno iznad one kod tradicionalnog Brainstorming-a sa oko 3-6% i znatno iznad klasičnih pokušaja za rešavanje problema sa oko 1%, uzimajući u obzir izradzito teške postavljene probleme.

Danas se *Brainwriting* 6-3-5 može sprovoditi i decentralizovano, korišćenjem savremenih informaciono-komunikacionih tehnologija, bez potrebe da članovi grupe budu okupljeni istovremeno, kao što je to slučaj u klasičnoj Brainstorming metodi. Metoda je naišla na najveći interes kod tehnički obrazovanog kadra i najviših organa upravljanja, iako je nailazila i na otpor zbog predrasuda koje su često prisutne kada je reč o metodama kreativnog mišljenja.

⁹⁴ Milisavljević M., Senić R., Janošević S. (1993), *Inovacije i tehnološka strategija preduzeća*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 156

PRIMER:

HAAS UND SOHN I APARAT ZA ČIŠĆENJE KUĆE

Metoda *Brainwriting* 6-3-5 uspešno je primenjena u kompaniji Haas und Sohn koja je naveći proizvođač peći na naftu u Evropi. Kompanija je svojevremeno za devet meseci razvila jedan aparat za čišćenje sa više funkcija, odnosno svrha korišćenja – aparat za prskanje, pumpa i usisivač za prašinu. Postavljen je problem da se pronađe prigodan i ekonomičan aparat za čišćenje kuće, dvorišta i vrta, kojim se može nastupiti na tržištu bez konkurencije i čija će cena iznositi 800 evra. Za dolaženje do ideja korišćenja je metoda *Brainwriting* 6-3-5. Na slici 21. prikazan je izgled jednog popunjenog radnog lista.

Slika 21. – List sa idejama po metodi *Brainwriting* 6-3-5

PROBLEM: Naći pogodan i ekonomičan aparat za čišćenje kuće, dvorišta i vrta		
1. Kontrolor A. L.		
1.1. Aparat može da raspršuje tečnost sa visokim pritiskom, prikladan je za pranje i prskanje	1.2. Takođe je prikladan za uništavanje korova i miševa	1.3. Pored toga može da čisti i usisava prašinu
2. Hemijski laborant F. B.		
2.1. Hemikalije za uništavanje insekata u vrtu mogu se rasprašivati	2.2. U skladištu za rezervu na aparatu mogu se ostaviti različite tečnosti za prskanje	2.3. I sa malim pritiskom može da raspršuje vodu
3. Rukovodilac centra za elektronsku obradu podataka E. R.		
3.1. Sa aparatom može da se rasprašuje i farba	3.2. Treba da bude lak za rukovanje i da ne bude komplikovan	3.3. Po obliku i boji mora da bude veoma lep
4. Nabavljač F. B.		
4.1. Aparat sa visokim i pritiskom odozdo rasprašuje tečnost i vazduh	4.2. Princip ugradljivih delova kao kod aparata za domaćinstvo; različite funkcije će se obavljati od različitih ugradljivih delova	4.3. Promena ovih dodatnih ugradljivih delova je moguća bez alata, stoga nikakvo spajanje na zvrtnje, nego samo utikač-kontaktom
5. Pomoćnik poslovođe M. R.		
5.1. Umesto duvaljki mogu se staviti (zameniti) vodene pumpe	5.2. Radni agregati odvojivi su od radilice	5.3. Istrošeni delovi mogu se zemnom obnoviti, nisu potrebne reparaturne usluge
6. Inženjer razvoja E. H.		
6.1. Prenosna pumpa, pumpa sa visokim pritiskom i usisivač prašine koji se mogu odvojiti od elektromotora	6.2. Aparat se može lako voziti po neravnom zemljištu	6.3. Druge koristi: postolje se može koristiti kao kolica za prevoz vreća

Izvor: Milisavljević M., Senić R., Janošević S. (1993), Inovacije i tehnološka strategija preduzeća, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 158

3.4. DIZAJN

*Dizajn ... je manifestacija kapaciteta ljudskog duha da prevaziđe svoje granice.*⁹⁵

Džordž Nelson

Dizajn predstavlja jedno od najvažnijih obeležja kulture i svakodnevnog života. Raspon dizajna je ogroman i uključuje trodimenzionalne objekte, grafičke komunikacije i integralne sisteme od informacionih tehnologija do urbane sredine. Definisan u najširem mogućem smislu kao kreiranje i planiranje svih proizvoda koje je napravio čovek, može se reći da je dizajn po svojoj osnovnoj definiciji instrument za poboljšanje kvaliteta života.

3.4.1. POJAM I DEFINICIJA DIZAJNA

*Dizajn nije samo kako nešto izgleda i kakav nam je osećaj uvezi sa tim. Dizajn je i kako to nešto radi.*⁹⁶

Steve Jobs

Dizajn je kreativna aktivnost čiji je cilj uspostavljanje kvaliteta objekata, procesa, usluga i njihovih sistema na više različitih nivoa u celokupnim životnim ciklusima. Dakle, dizajn je centralni faktor inovativne humanizacije tehnologije i ključni faktor kulturne i ekonomske razmene. Dizajn nastoji da otkrije i proceni strukturne, organizacione, funkcionalne, izražajne i ekonomske odnose, sa zadatkom⁹⁷:

- Jačanja globalne održivosti i zaštite životne sredine (globalna etika)
- Davanja prednosti i slobode ljudskoj zajednici, individualno i kolektivno
- Pokretača krajnjeg korisnika, proizvođača i tržišta (društvena etika)
- Podrške kulturne raznolikosti uprkos globalizaciji sveta (kulturna etika)
- Pružanja proizvoda, usluga i sistema, kroz formu postojanja i uloge znakova u društvu (semiologija), koja je koherentna sa estetikom njihove kompleksnosti.

Dizajn se odnosi na proizvode, usluge i sisteme osmišljene alatima i logikom koju je uvela industrijalizacija, a koja se ne odnosi samo na procese serijske proizvodnje. Dakle, dizajn je delatnost koja obuhvata širok spektar zanimanja u kojima proizvodi, usluge, grafika, enterijer i arhitektura učestvuju zajedno. Ove aktivnosti bi trebalo dodatno poboljšavati u skladu sa drugim srodnim profesijama i životnim vrednostima.

⁹⁵ Marković D., Cvetković D., Kostić Z., Tasić A. (2009), *Osnovi grafičkog dizajna - praktikum*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 1

⁹⁶ Jobs S. (2003): *Design is ...*, New York Times Magazine, New York, izvor: <http://www.complex.com/tech/2012/10/steve-jobs-quotes/the-concept-of-design>, preuzeto: 09.02.2014.

⁹⁷ De Silva D. (2005): *The International Council of Societies of Industrial Design – ICSID: Definition of design*, izvor: <http://www.icsid.org/about/about/articles31.htm>, preuzeto: 09.02.2014.

Dakle, termin dizajner se odnosi na pojedince koji praktikuju intelektualne profesije, a ne bave se samo trgovinom ili pružanjem usluga za preduzeća.

3.4.2. NOVI DIZAJN

Danas dizajn obuhvata mnogo različitih disciplina, gde svaka od njih ima posebnu svrhu i pripremu. On predstavlja integraciju umetnosti i tehnologije radi stvaranja proizvoda i komunikacije sa ciljem zadovoljavanja potreba potrošača. Takođe, dizajn ima funkciju translatora duhovnih vrednosti i nacionalne umetnosti i kulture kroz inovativne proizvode.

"Novi dizajn" je u mnogome u suprotnosti sa starim modelom dizajna. Središte pažnje inovacija danas je usmereno ka čoveku, tačnije preispituje ljudske potrebe, funkcionalnost, mogućnosti tržišnog plasmana, upotrebljivosti i održivosti. Spoljni oblik je postao samo jedna od mnogih dimenzija, pomoću kojih ljudi otkrivaju, shvataju, uče i prihvataju stvorene predmete i njihovo značenje, koristeći ih. Tradicionalne usko podeljene tehničke discipline, poput industrijskog, grafičkog i dizajna enterijera, zamenila je interdisciplinarna praksa strategijskog dizajna. U okviru „Novog dizajna“ se primenjuju i novi nizovi metoda i sredstava dizajna za stvaranje proizvoda i komunikacije. Proporcionalno tome je pojačana i metodologija dizajna, kao bi se omogućilo rešavanje složenih problema korporativnih strategija, formiranja novog preduzetništva, institucionalne strukture, organizacionog delovanja i programa i politike javnog sektora.⁹⁸

Danas se dizajn često meša sa drugim specijalističkim poljima kreirajući fuziju različitih znanja usmerenih ka istom cilju. Dizajneri zajedno s praktičarima iz tehničkih i naučnih područja, nepovezanih s dizajnom, kreću se kroz razna specijalistička polja: industrijski dizajneri rade na e-Commerce strategijama i na veb dizajnu; arhitekti rade na specijalnim efektima za potrebe filmske industrije; antropolozi istražuju kakve će proizvode, komunikacije i usluge ljudi trebati i hteti u vremenu ispred nas; dizajneri komunikacija sarađuju sa lingvistima radi formiranja jasne i shvatljive informacije.

Svake godine se pojavljuje neka potpuno nova specijalizacija dizajna. Ovde su prikazane neke od tih specijalizacija dizajna:⁹⁹

⁹⁸ Marković D., Cvetković D. (2009), *Osnovi grafičkog dizajna*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 1-2

⁹⁹ Ulrich K.T. (2005), *DESIGN: creation of artifacts in society*, University of Pennsylvania, Philadelphia, str. 1

- Arhitektonski dizajn (*Architectural design*)
- Automobilski dizajn (*Automotive design*)
- Poslovni dizajn (*Business design*)
- Dizajn keramike i stakla (*Ceramic and glass design*)
- Dizajn boja (*Color design*)
- Komunikacioni dizajn (*Communication design*)
- Inženjerski dizajn (*Engineering design*)
- Dizajn životne sredine (*Environmental design*)
- Dizajn baziran na korisničkom iskustvu (*Experience design- XD*)
- Modni dizajn (*Fashion design*)
- Cvetni dizajn (*Floral design*)
- Dizajn nameštaja (*Furniture design*)
- Dizajn igara (*Game design*)
- Dizajn vrtova (*Garden design*)
- Grafički dizajn (*Graphic design*)
- Industrijski dizajn (*Industrial design*)
- Dizajn informacija (*Information design*)
- Nastavni dizajn (*Instructional design*)
- Interaktivni dizajn (*Interaction design*)
- Dizajn enterijera (*Interior design*)
- Pejzažni dizajn (*Landscape design*)
- Dizajn svetla (*Lighting design*)
- Dizajn mašina (*Machine design*)
- Mehanički dizajn (*Mechanical design*)
- Dizajn vesti (*News design*)
- Dizajn ambalaže (*Packaging design*)
- Dizajn proizvoda (*Product design*)
- Proizvodni dizajn (*Production design*)
- Dizajn usluge (*Service design*)
- Dizajn softvera (*Software design*)
- Dizajn zvuka (*Sound design*)
- Dizajn sistema (*System design*)
- Pozorišni dizajn (*Theatrical design*)
- Tipografski dizajn (*Type design*)
- Urbanistički dizajn (*Urban design*)
- Dizajn baziran na korisničkom iskustvu (*User experience design*)
- Dizajn korisničkog interfejsa (*User interface design*)
- Dizajn internet prezentacija (*Web design*)

Sve navedeno dovodi do temeljnih promena, u kojima dizajn preuzima ulogu u oplemenjivanju ljudskog života i društva u celini. Dizajneri u budućnosti imaju zajedničke ciljeve, a to su otkrivanje stvarnih potreba ljudi, u cilju dizajniranja proizvoda i socio-tehničkih sistema koji doprinose pozitivnim promenama.

3.4.3. KOMPETENCIJE DIZAJNERA BUDUĆNOSTI

Zbog potreba savremenog tržišta, Američki institut za grafičke umetnosti – AIGA i kompanija ADOBE, a na zahtev dizajn studija i korporativnih odeljenja, koja su već godinama u potrazi za novom vrstom dizajnera, tj. za onom osobom koja ima tradicionalne dizajn veštine i još mnogo širu perspektivu o rešavanju problema, sproveli su istraživanje kojim bi mogle da se definišu veštine dizajnera budućnosti.

Da bi ispunili očekivanja, dizajneri će morati da poseduju skup veština koje uključuju neke veštine koje su izvan današnjih tipičnih oblasti, tj. područja. Vrlo je verovatno da nijedan dizajner neće imati sve potrebne veštine, ali istraživanja otkrivaju značajne kompetencije koje će studio ili odeljenja za dizajn, zahtevati među svojim osobljem, da bi se ispunili zahtevi budućnosti.

Ove kompetencije otkrivaju nove izazove za obrazovne institucije, u cilju razvoja novih nastavnih planova i programa. Kompetencije koje su navedene, prikazane su prema redosledu kojim su se rangirale u onlajn anketi:¹⁰⁰

- Sposobnost da se stvori i razvije vizuelni odgovor na probleme pri komunikaciji, uključujući i razumevanje hijerarhije, tipografije, estetike, kompozicije i konstrukcije značajnih slika
- Sposobnost za rešavanje problema komunikacije, uključujući identifikaciju problema, istraživanje, analizu, generisanje rešenja, izradu prototipova, korisničko testiranje i evaluaciju rezultata
- Široko razumevanje pitanja vezanih za kognitivne, socijalne, kulturne, tehnološke i ekonomske kontekste dizajna
- Sposobnost da se odgovori publici na kontekstima prepoznavanja fizičkih, kognitivnih, socijalnih i kulturnih ljudskih faktora koji određuju dizajn odluke
- Razumevanje i sposobnost da koriste alate i tehnologiju
- Sposobnost da bude fleksibilan, okretan i dinamičan u praksi
- Upravljačke i komunikacione veštine neophodne za produktivno funkcionisanje u velikim interdisciplinarnim timovima i "flat" tj. ravnim organizacionim strukturama
- Razumevanje kako sistemi ponašaju i aspekti koji doprinose održivosti proizvoda, strategije i prakse
- Sposobnost da se izgrade verbalni argumenti za rešenja koja se bave razlikama korisnici/ publika i poslovne/organizacione operacije
- Sposobnost rada u globalnom okruženju sa razumevanjem kulturnog očuvanja
- Sposobnost da produktivno sarađuju u velikim interdisciplinarnim timovima
- Razumevanje etike u praksi
- Razumevanje stavki u nizu, tj. hijerarhiji, uključujući uzroke i posledice i sposobnosti da se razviju kriterijumi za ocenjivanje projekata, koje čine njihov kontekst i publika.

¹⁰⁰ *Designer of 2015 Competencies*, izvor: <http://www.aiga.org/designer-of-2015-competencies/>, preuzeto: 10.02.2014.

3.4.4. TRENDVI DIZAJNERA BUDUĆNOSTI

Prema istraživanjima koje je sproveo Američki institut za grafičke umetnosti – AIGA, izdvaja se šest glavnih trendova, kao i izazovi koje oni postavljaju za dizajn profesiju. Ovi trendovi definišu ulogu dizajna u mnogo širem strateškom kontekstu, nego što se to čini kroz tradicionalni pristup, gde je osnovna uloga dizajna da kreira lepe stvari. Iako tradicionalni pristup dizajnu pruža značajan doprinos, novi trendovi će predstavljati manifestaciju rešenja koje uključuje mnogo različitih oblika, kao što su strategije i iskustva. Dizajneri i edukatori su sa oduševljenjem prihvatili nove trendove koji definišu ulogu dizajna, mada postoji i bojaznost o tome da li su dizajneri adekvatno pripremljeni na širi kontekst uloge na koju ovi trendovi ukazuju. Oni su prikazani su prema redosledu važnosti identifikovanih od strane anketiranih dizajnera:¹⁰¹

- **ŠIRINA I DUBINA: Meta - disciplinarna studija i praksa**

Dizajneri moraju biti u stanju da se oslone na iskustvo i znanje iz širokog spektra disciplina, uključujući društvene i humanističke nauke, u cilju rešavanja problema u globalnom konkurentnom tržištu proizvoda i ideja.

Kako konteksti u kojima se odigrava komunikacija postaju sve raznovrsniji, dizajneri moraju da iskuse meta - disciplinarnu studiju, kao i da imaju obuke koje zadiru duboko u određene oblasti. Oni moraju da razumeju društvene i humanističke nauke, da bi razumeli sadržaj sa kojim komuniciraju. Takođe oni moraju da shvate kako da zajednički rade sa stručnjacima iz drugih oblasti.

- **PROŠIRENO POLJE: Obim i složenost problema dizajna**

Dizajneri moraju da naglase obim i složenost dizajna na sistemskom nivou, čak i kada projektuju nezavisne komponente. Oni moraju da se susretnu se sa rastućim potrebama za predviđanje problema i rešenja, pre nego se osvrnu samo na rešavanje poznatih problema.

Dizajn problemi su smešteni u sve kompleksnije društvene, tehnološke i ekonomske sisteme i obraćaju se ljudima koji se razlikuju u svojim kognitivnom, fizičkom i kulturnom ponašanju i iskustvu. Uloga dizajnera je da upravlja tom kompleksnošću kako bi mogao da izgradi jasnu poruku koja otkriva ljudima različitost odnosa koji ulepšavaju informacione kontekste i isporučuju održive komunikacione proizvode i prakse za klijente.

- **CILJANE PORUKE: Uska definicija publike**

Slanje poruka će se prebaciti sa masovne komunikacije na suženije oblike komunikacije za određenu publiku (dizajn posebnog interesa), zahtevajući od dizajnera da razumeju razlike i sličnosti u publici i rastuću potrebu za smanjenjem napetosti između globalizacije i kulturnog identiteta.

Najefikasnije sredstvo komunikacije se pomerilo od širokih poruka za velike publike na usko ciljane poruke za određenu publiku. Ovo je rezultat medijskih sposobnosti i

¹⁰¹ *Designer of 2015 Trends*, izvor: <http://www.aiga.org/designer-of-2015-trends/>, preuzeto: 12.02.2014.

globalne dinamike. Ovaj trend zahteva bolje razumevanje različitih kultura, vrednosti etnografskog istraživanja, osetljivosti prema kulturnim perspektivama i empatije.

- **PRODOR: „Attention Economy“**

Pažnja je danas redak resurs u informatičkom dobu, a „Attention Economy“ u sebe uključuje različite vrste, tj. specijalizacije dizajna: komunikacioni dizajn, dizajn informacija, dizajn baziran na iskustvu i dizajn usluga.

„Attention Economy“ je pristup upravljanja informacijama koje tretira ljudsku pažnju kao oskudnu robu, a primenjuje ekonomsku teoriju za rešavanje različitih problema upravljanja informacijama.

Svetski trend ka „Attention Economy“ podstiče diskusiju o tome šta trenutno pokreće klijenta i njegovu koncepciju forme, privlačenje poslovanja za dizajn i probleme dizajniranja za tržište koje vrednuje kratkoročne „Grab“ investicije.

- **RAZMENA ISKUSTAVA: „Co-Creation“ Model**

"Co-Creation" model je oblik marketinške ili poslovne strategije koja naglašava stvaranje i tekuću realizaciju zajedničkih vrednosti firme i kupca. Dizajneri moraju da promene svoje ideje o korisnicima i da učestvuju u masovnom prilagođavanju kako bi se njihove ideje poklapale sa porastom transparentnosti ličnog i profesionalnog života klijenata (društveno umrežavanje, blogovanje, itd).

Ovaj trend se fokusira na pitanja korisnika koga stavlja u centar pažnje, a preko kojih identifikuje odgovarajuće metode za razumevanje ljudi. To dovodi komunikacioni dizajn bliže poslu dizajnera proizvoda i oblasti dizajna usluga. Iz ovog fenomena javlja se pitanje socijalne zastupljenosti i osnaženosti njime.

- **ODGOVORNI REZULTATI: Fokusiranje na održivost**

Dizajneri moraju prepoznati da težnja ka izvrsnosti, u eri ograničenih resursa, podrazumeva jasno fokusiranje na dizajn koji je okrenut ka čoveku „human-centered design“, u kome je prikladnost definisana pažljivim i neophodnim korišćenjem resursa, jednostavnošću, izbegavanje suvišnih podataka i osetljivosti na humane uslove.

Narodne, političke i poslovne snage dolaze u koštac sa izazovima rada u svetu ograničenih resursa. Dizajneri koriste kreativnost kako bi pobedili navike u rešenjima koja predlažu i neophodno je da preuzmu vodeću ulogu u predlaganju odgovorne upotrebe resursa. To podrazumeva i tradicionalni koncept održivosti, ali i razumevanje odgovarajuće tehnologije i sredstava za upotrebu predloženih. Odgovorni rezultati oličavaju etička pitanja, društvenu potrebu, globalne imperitive i jedinstven doprinos dizajna razmišljanja.

4. LIDERSTVO I DIZAJN

Lider je osoba koja, svojim rečima i/ili ličnim primerom, izrazito utiče na ponašanje, razmišljanje i/ili emocije značajnog broja ljudskih individua (sledbenika ili opšte populacije).¹⁰²

Gardner Howard i Laskin Emma

Reč „lider“ potiče od glagola „to lead“ što znači voditi, usmeravati, podsticati. Pojam liderstva se odnosi isključivo na ljude. Oni se usmeravaju, vode i podstiču i to prema utvrđenom pravcu i cilju. Liderstvo je kao pojam veoma staro, ali se tek poslednjih decenija kao termin koristi u poslovnim i naučnim krugovima. Koncept liderstva je jako brzo postao priznat i danas zauzima značajno mesto u stručnoj literaturi.

4.1.1. DEFINICIJA LIDERSTVA

U proteklih 60 godina, u svetu se pojavljuje čak 65 sistema klasifikacije koji definišu liderstvo. Jedan takav sistem klasifikacije je posebno interesantan, a postavio ga je Bernard Bas (*Bernard Bass*) u svom delu „*Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*“. Za razliku od drugih koji liderstvo stavljaju u fokus grupnih procesa, on postavlja lidera u centar zajedničkih aktivnosti i promena, i time stvara volju unutar grupe. On postavlja liderstvo iz perspektive ličnosti, čime sugerise da je liderstvo kombinacija posebnih osobina ili karakteristika koje pojedinci poseduju. Ove osobine omogućavaju pojedincima da podstaknu druge u ostvarivanju zadataka. Drugi pristupi liderstvu definišu to kao čin ili ponašanje koje lideri sprovode da bi doveli do promene u grupi.

Takođe postoje pristupi koji definišu liderstvo u smislu odnosa moći koja postoji između lidera i sledbenika. Sa te tačke gledišta lideri poseduju moć da utiču na promene u drugima. Drugi vide liderstvo kao proces transformacije koji pokreće sledbenike da postignu više nego što se to od njih obično očekuje. To gledište naglašava osobine, tj. znanje i veštine, koje čine efektivno liderstvo mogućim.

4.1.2. KARAKTERISTIKE LIDERSTVA

Liderstvo je proces uticanja na aktivnosti organizovane grupe ka postizanju ciljeva.¹⁰³

Rauch C. F., & Behling O.

Glavne karakteristike liderstva možemo prikazati kao dužu listu osobina koje bi pojedinci trebalo da poseduju ili stvaraju, ukoliko žele da ih drugi posmatraju kao lidere.

¹⁰² Gardner H., Laskin E. (1996): *Leading Minds*, Basic Books, USA, str. 8.

¹⁰³ Rauch C. F., Behling O. (1984.): *Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership* In J. G. Hunt, D. M. Hosking, C. A. Schriesheim, and R. Stewart (Eds.), *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership*, Pergamon Press, New York, str. 46.

Karakteristike i osobine liderstva identifikovane od strane svetski priznatih istraživača predstavljene u Tabeli 1.2 prikazuju širinu osobina vezanih za liderstvo. Takođe prikazuje koliko je teško neke osobine usvojiti kao liderske osobine mada su prikazane od strane više istraživača. Bez obzira na nedostatak preciznosti prikazanih osobina u Tabeli 1.2 one predstavljaju opštu unifikaciju liderskih osobina.

Tabela 1.2 – Istraživanja osnovnih osobina i karakteristika liderstva

Stogdill (1948)	Mann (1959)	Stogdill (1974)	Lord, DeVader and Alliger (1986)	Kirkpatrick and Locke (1991)	Zaccaro, Kemp and Bader (2004)	
inteligencija	inteligencija	dostignuće	inteligencija	nagon	kognitivna sposobnost	
opreznost	muškost	upornost	muškost	motivacija	ekstraverzija	
uvid	prilagodljivost	uvid	dominacija	integritet	svesnost	
odgovornost	dominacija	inicijativa		poverenje	emocionalna stabilnost	
inicijativa	ekstraverzija	samopouzdanje		kognitivna sposobnost	otvorenost	
upornost	konzervatizam	odgovornost		poznavanje zadatka	saglasnost	
samopouzdanje		kooperativnost				motivisanost
društvenost		tolerancija				socijalna inteligencija
		uticaj				samonadziranje
		društvenost				emocionalna inteligencija
					rešavanje problema	

Izvor: Northouse P. (2013): Leadership: theory and practice - 6th edition, SAGE Publications Ltd., London, str. 23

Osobine koje su danas opšteprihvaćene u naučnim krugovima, a koje su ključne za svakog lidera su:

- Inteligencija
- Samopouzdanje
- Odlučnost
- Integritet
- Društvenost

Osim osobina koje lideri moraju posedovati, značajno je sagledati različite tipove lidera.

4.1.3. TIPOVI LIDERSTVA

*Liderstvo je veština korišćenja stručnosti koju ima većina a pokazuje manjina. Ono je neophodno da bi se dobili izvrsni rezultati od običnih ljudi.*¹⁰⁴

Max Depree

U realnom životu je nemoguće naći pojedinca koji poseduje sve poželjne karakteristike istog intenziteta, koje bi karakterisale idealnog lidera. Zato u praksi postoji više različitih tipologija liderstva koje ćemo u ovom poglavlju obraditi.

1. **Sa aspekta izvora autoriteta** koji lideri poseduju, razlikujemo formalne i neformalne lidere. **Formalni** autoritet proizilazi iz uticaja koji obezbeđuje menadžerski položaj u organizaciji, a koji kao takav nije garancija uspešnog vođenja. Sa druge strane, neformalni autoritet se javlja van formalne organizacione strukture. **Neformalnim** liderima pozicija nije dodeljena, već ona nastaje tokom vremena priznanjem od članova grupe. Neformalni lider može da koristi ili šteti organizaciji, u zavisnosti od toga da li njegov uticaj ohrabruje članove grupe da se ponašaju konzistentno sa ciljevima organizacije, ili je njegov uticaj suprotan interesima organizacije. Formalni lider mora biti obučen da razume neformalne grupe, da pridobija njihove lidere i izvlači dodatne koristi za organizaciju.¹⁰⁵ Slično ovoj podeli, u literaturi se može naći podela na dodeljeno liderstvo i nastajuće liderstvo.
2. **U odnosu na hijerarhijske nivoe** moguće je praviti razliku između **transformacionog** i **transakcionog liderstva**. Transformacioni lider je onaj koji je na vrhovnoj poziciji u organizaciji. Njegova uloga je da menja realnost određenog okruženja, kako bi organizacija bila u skladu sa vrednostima i idealima. Transakcioni lider se nalazi na pozicijama ispod vodeće, i njegov zadatak je da efikasno stupa u interakciju sa promenljivom realnošću (u literaturi je ova podela poznata i kao strategijsko i operativno liderstvo).
3. **Liderstvo sa stanovišta etike i morala**. Etičke vrednosti lidera su relevantne i povezane su sa različitim nacionalnim i organizacionim kulturama, i u okviru njih sa različitim situacijama. Moralno liderstvo obavezuje lidera da se ponaša u skladu sa normama i datim obećanjima. Ono se odnosi na vrednosti koje su apsolutne i imaju religioznu ili filozofsku osobinu. Po moralnim vrednostima možemo biti krivi čak i kad ne narušavamo ni jedan zakon ili društvenu etiku. Pragmatične vrednosti su privremene ili *ad hoc* vrednosti, i one opravdavaju neku specifičnu situaciju.¹⁰⁶
4. **Prema kriterijumu ličnih karakteristika** i njihovom uticaju na performanse preduzeća postoje tri tipa lidera:¹⁰⁷

¹⁰⁴ Milosavljević M. (1999): *Liderstvo*, Čigoja, Beograd, str. 11

¹⁰⁵ Jojić R. (2002): *Menadžment*, Institut za ekonomiku i razvoj RS, Srpsko Sarajevo, str. 404-414.

¹⁰⁶ Milisavljević M. (2006): *Potreba za liderstvom*, Zbornik radova, Naučni skup, Liderstvo u teoriji i praksi, Ekonomski fakultet Banja Luka, str. 24.

¹⁰⁷ Ibid

- **Čovek od poverenja** – lider u koga sledbenici imaju poverenje će svoje sposobnosti uticaja na ljude usmeriti prvenstveno ka njihovoj dobrobiti i pozitivnim ciljevima organizacije.
- **Tranzicioni lider** – lider koji je okupiran ulogom vođe je oprezan, bojažljiv, i radije pušta da ga događaji vode nego što se usuđuje da sam upravlja promenama.
- **Toksični (otrovni) lider** – lider koji je previše ambiciozan i slabo prilagođen situaciji, a rezultate ostvaruje naredbama sa pozicije moći i čestim kontrolama podređenih. Često blokira aktivnosti rasta i ne unapređuje zaposlene ne priznajući im uspeh.

5. **Sa aspekta neophodne stručnosti** koju jedan lider treba da poseduje ističu se sledeći tipovi lidera:¹⁰⁸

- **Tehnički lider** – lider koji poznaje struku i sposoban je da obezbedi efikasnost obavljanja posla;
- **Interpersonalni lider** – lider koji poseduje sposobnosti dobrih odnosa sa ljudima i uticaja na njih;
- **Koncepcioni lider** – lider koji poseduje sposobnost poslovnog razmišljanja.

Stavljajući u odnos tehničko i interpersonalno liderstvo, formirana je matrica tipova liderstva. Tehnička dimenzija podrazumeva sposobnost lidera da obezbedi efikasnost obavljanja poslova, i na matrici je prikazana kao dobra i slaba. Interpersonalna dimenzija liderstva podrazumeva stepen u kome menadžer ima uticaj na ključne ljude u organizaciji, i na matrici je takođe prikazana kao dobra i slaba.

Shodno tome, u matrici se dobijaju četiri tipa lidera: **impotentan lider, politički igrač, tehničar i superioran lider.**

Slika 22. – Tipovi liderstva

		TEHNIČKO	
		DOBRO	SLABO
INTERPERSONALNO	DOBRO	SUPERIORAN LIDER (4)	POLITIČKI IGRAČ (2)
	SLABO	TEHNIČAR (3)	INPOTENTAN LIDER (1)

Izvor: Milisavljević M. (2006): Potreba za liderstvom, Zbornik radova, Naučni skup, Liderstvo u teoriji i praksi, Ekonomski fakultet Banja Luka, str. 26.

¹⁰⁸ Nansu B. (1992): *Visionary Leadership*, Josse-Buss Publishers, San Francisco, str. 25.

- **Impotentan** lider ima slabe karakteristike po pitanju obe dimenzije. Njegov uticaj na sledbenike i efekti koje postiže u organizaciji su veoma loši. Organizacija kojom on upravlja je neefikasna.
- **Politički igrač** je veoma sposoban u interpersonalnim odnosima sa saradnicima, dok u tehničkom smislu ne pokazuje posebne rezultate. Ovaj lider je omiljen među sledbenicima i poseduje harizmu, ali je neproduktivan.
- **Tehničar** je lider koji se ne snalazi u interpersonalnom odnosu sa ljudima, ali u tehničkom smislu iskazuje visoko poznavanje struke. Ovakav lider ne poseduje ličnu harizmu niti je omiljen kod radnika.
- **Superioran lider** izuzetno poznaje struku a istovremeno poseduje i sposobnost rada sa ljudima; ima harizmu i sledbenici ga uvažavaju, poštuju i slede.

6. U odnosu na liderov stepen dozvoljavanja podređenima da učestvuju u odlučivanju izdvaja se pet različitih tipova liderstva, od kojih ni jedan nije najpodesniji za sve okolnosti i sve situacije:¹⁰⁹

- **Autokratski lideri** teže donošenju jednostranih odluka, diktiraju metode rada, izdaju naređenja, koordiniraju aktivnosti, kontrolišu izvršenje zadatka, ograničavaju znanja radnika samo na naredni korak u postizanju cilja, i ponekad kažnjavaju podređene.
- **Birokratski lideri** strogo poštuju propisana pravila poslovanja – zakone, ciljeve, politike, strategije, programe, planove, - bez kritičkog prilagođavanja odluka konkretnim prilikama u organizaciji. Trude se da sve sfere odgovornosti budu jasno definisane i svojom osnovnom ulogom smatraju administriranje.
- **Diplomatski lideri** su spremni da saslušaju predloge saradnika, ali ipak odluke donose samostalno. Za njih važi „diplomatsko pravilo“ - da „jedno misle, drugo govore, a treće rade“.
- **Demokratski lideri** teže da uključe radnu grupu u donošenje odluka, dopuštaju grupi da sama odredi metode rada, ne kriju krajnji cilj, podstiču i nagrađuju podređene i koriste povratnu spregu kao mogućnost korisnog rukovođenja.
- **Neutralni lideri** daju grupi kompletnu slobodu, obezbeđuju neophodne uslove rada, učestvuju u radu toliko da daju odgovore na pitanja, i izbegavaju davanje povratnih informacija - drugim rečima, ne rade skoro ništa.

7. U odnosu na ponašanje lidera razlikujemo dve dimenzije ponašanja:

- **briga za proizvodnju** i usredsređenost na to da se prvenstveno kvalitetno obavi posao,

¹⁰⁹ Stavrić B. (2003): *Menadžment*, Univerzitet Sinergija, Beograd, str. 336, 411 i 412.

- **briga o ljudima**, uspostavljanje dobrih odnosa sa podređenima i zadobijanje njihove naklonosti.

Često se postavlja pitanje koja od ove dve dimenzije ponašanja je bolja sa aspekta efikasnosti i efektivnosti organizacije, ali je sasvim sigurno da ove orijentacije nisu nekompatibilne, odnosno da je sposobnost lidera da ih kombinuje ključ postizanja dobrih rezultata.

8. U odnosu na inovaciju centralne poruke lidera razlikujemo sledeće tipove lidera:

- **Ordinarni** tip lidera je ona osoba koja efektivno komunicira tradicionalnu priču među sledbenicima. U poslovnom svetu je sve više nepoželjan tip lidera.
- **Inovativni** tip lidera je ona osoba koja prikrivenoj priči daje svežinu, ili je naglašava na drugačiji način, što je dobra odlika transakcionog lidera.
- **Vizionarski** tip lidera je ona osoba koja kreira novu priču, nepoznatu publici, kojom postiže efektivnost na višem nivou, što je prava odlika transformacionih lidera.

9. Prema kvalitetu međuljudskih odnosa između lidera i njegovih sledbenika razlikujemo **rezonantne** i **disonantne** lidere, odnosno lidere čiji su postupci u skladu sa osećanjima sledbenika, te se svi zajedno nalaze u pozitivnoj emocionalnoj klimi, i lidere čiji postupci odudaraju od želja i osećanja saradnika, te emocionalna klima nije stimulativna.

Interesantna je i podela tipova lidera koju je načinio Golman (*Daniel Goleman*) kroz istraživanja baze od 3.871 lidera, na osnovu koje on identifikuje sledeće tipove lidera:¹¹⁰

- **Vizionar**. Ovaj tip lidera, stvarajući pozitivnu klimu u organizaciji, pomera ljude prema zajedničkom snu u situacijama kada promene zahtevaju novu viziju, ili kada je potreban nov i originalan pravac.
- **Trener**. On pomaže zaposlenima da poboljšaju svoje performanse na dugoročnoj osnovi, stvarajući veoma pozitivnu klimu u organizaciji, povezuje želje svakog zaposlenog sa ciljevima organizacije.
- **Staratelj**. Ovaj tip lidera kreira harmoniju povezujući ljude u situacijama kada treba da se ojačaju konekcije, motiviše da se u stresnim situacijama i u pozitivnoj klimi „zapuše rupe“ u organizaciji.
- **Demokrata**. Ovaj tip lidera, u pozitivnoj klimi, vrednuje krajnji izlazni rezultat (output, eng.) zaposlenih i stvara participativnu kulturu u situaciji kada je potrebno da se izgradi konsenzus, ili da se stimulišu zaposleni da poboljšaju svoje autpute.
- **Regulator**. Kada je potrebno da se dobiju visokokvalitetni rezultati od motivisanog i kompetentnog tima, ovaj tip lidera reguliše korake da bi se ostvareni rezultati približili očekivanim. S obzirom na to da se često loše prihvata u praksi, ovaj tip lidera najčešće stvara negativnu klimu.

¹¹⁰ Goleman D. (2002): *Emocionalna inteligencija*, Geopoetika, Beograd, str. 141.

- **Komandant.** Ovaj tip lidera ublažava neizvesnost izdajući jasne direktive u krizama, preokretima ili u kriznoj situaciji između lidera i zaposlenih. Ovaj model liderstva često se zloupotrebljava i stvara negativnu klimu u organizaciji.

Iako Golman prva četiri tipa upravljanja smatra pozitivnim (rezonantnim), a poslednja dva negativnim (disonantnim), njegov generalni savet je ipak: „upravljajte sa stilom; pravi stil u pravo vreme“.

Idealan vođa predstavlja pozitivni ekstrem i nalazi se samo u literaturi teoretičara o liderstvu iz razloga što ni jedna osoba ne poseduje toliko pozitivnih karakternih osobina, zbog čega i Piter Draker (*Peter Drucker*) zaključuje da „najviši zadaci vođenja zahtevaju najmanje četiri različite vrste ljudskih bića.“¹¹¹

Činjenica da jedan lider nema sve osobine i karakteristike idealnog vođe, apsolutno ne znači da nije dobar vođa. Razlika između dobrog i lošeg vođe jeste u tome što dobar vođa ima sposobnost i fleksibilnost da ispunjava više pozitivnih karakternih osobina neophodnih u određenom momentu i u uslovima u kojima posluje.

4.1.4. IZVORI LIDERSKE MOĆI

Moć se odnosi na svojstvo jedne osobe da može uticati na ponašanje druge osobe, tako da ta druga osoba učini nešto što inače ne bi učinila. Sadržaj moći se može razumeti i kao sposobnost aktera da savlada rezistentnost drugoga, kako bi postigao željeni cilj. Moć je tesno isprepletana sa liderstvom. Lideri postižu ciljeve, a moć je sredstvo za lakše postizanje tih ciljeva. Najvažniji aspekt moći je njena funkcija zavisnosti.

Kada je reč o preduzeću, struktura moći je u direktnoj vezi sa organizacionom strukturom. Naime, dominantni pojedinci ili grupe kreiraju onakvu organizaciju koja će im omogućiti takvu poziciju da imaju mogućnost kontrole nad kritičnim resursima. U takvoj situaciji uspostavlja se zavisnost između dominantnih pojedinaca ili grupa, i onih koji to nisu.

Definicija moći u sebi podrazumeva:¹¹²

- **Potencijal ili sposobnost** - što znači da moć može postojati ali se ne mora koristiti
- **Odnos zavisnosti** - što je osoba B više zavisna od osobe A, to je veća moć osobe A nad osobom B. Zavisnost je veća što je resurs koji kontrolišete važan, redak i nezamenljiv□
- **Posedovanje diskrecionog prava izbora** - da bi osoba koja je pod uticajem moći učinila nešto što inače ne bi, to znači da ona ima diskreciono pravo nad izborom svog ponašanja

¹¹¹ Adizes I. (1994): *Dijagnoza stilova upravljanja*, Agora, Prometej, Novi sad, str. 80.

¹¹² Mašić, B., Babić L., Đorđević-Boljanović J., Dobrijević G., Veselinović S. (2010): *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 425-426.

U literaturi je identifikovano pet izvora moći lidera:¹¹³

1. **Legitimna moć.** Moć položaja ili legitimnosti proizilazi iz pozicije formalnog ovlašćenja. Ova moć nastaje na temelju nečijeg položaja u organizacionoj strukturi.
2. **Moć prinude.** Ova moć se zasniva na pravu lidera da kažnjava ili kontroliše. Ljudi reaguju na ovu moć iz straha od negativnih posledica koje se mogu dogoditi ukoliko se ne poslušaju. Liderske moći prinude su ovlašćenje da se suspenduju ili degradiraju zaposleni, ili da im se dodeli obavljanje posla koji ne žele.
3. **Moć nagrađivanja.** Ova moć se izvodi iz sposobnosti osobe da nagrađuje druge osobe. Ljudi se pokoravaju željama druge osobe zato što će to doneti koristi. U organizacionom kontekstu te koristi mogu uključivati novac, unapređenje, pozitivnu ocenu učinka, dodelu zanimljivih poslova, prijateljsku naklonost kolega, i sl.
4. **Stručna moć.** Ovaj oblik moći je zasnovan na ekspertizi i dolazi iz posedovanja specijalnog znanja ili veštine neke osobe. Specijalizacija poslova dovodi menadžere u sve zavisniji položaj od „stručnog” osoblja. Radnik u organizaciji koji poseduje specijalna znanja i veštine od suštinske važnosti za poslovanje organizacije ima veću stručnu moć u organizaciji.
5. **Referentna moć.** Ova moć nastaje na osnovu poželjnih sposobnosti, resursa i ličnih karakteristika koje neka osoba poseduje. Moć na osnovu reference nastaje kao rezultat divljenja i želje drugih da budu kao ta osoba

Ukupna moć jedne osobe je zbir svih oblika moći koje jedna osoba može da poseduje. Glavnu moć menadžerskog položaja u organizaciji daje legitimnost/zakovitost. Ukupna moć može biti proširena ili oslabljena pomoću nagrađivanja, kažnjavanja, upućivanja ili ekspertske moći.

Imajući u vidu gore izneseno jako je bitno da proces liderstva tj. uticaja na druge ljude bude baziran na primerenim i efektivnim instrumentima. U tom smislu potrebno je minimizirati prisilu i manipulaciju. Prisiljavanje na određeno ponašanje stvara pasivan odnos prema poslu, umesto očekivanog pozitivnog angažovanja na ostvarivanju ciljeva. Isto tako manipulacija kroz zloupotrebu informacija, harizme, znanja i sl. vodi ka negativnim posledicama.

Liderstvo je mnogo više od korišćenja moći, ono podrazumeva poznavanje ponašanja ljudi u različitim situacijama, motivisanje, komuniciranje humane strane organizovanja i pulsiranja preduzeća kao složenog organizma.

¹¹³ Robbins S., Coulter M. (2005): *Menadžment*, Data status, Beograd, str. 436-437.

4.1.5. RAZLIKE IZMEĐU LIDERA I MENADŽERA

Lideri su oni rukovodioci koji stvaraju demokratsku atmosferu u organizacijama. To je naizgled jednostavno, ali istovremeno i jako teško ostvarivo. Neke od razlika između menadžera i lidera su:

- Menadžeri rade stvari na pravi način i rade ih ispravno, dok lideri rade prave stvari, kreiraju nove ideje, pristupe i metode i imaju viziju
- Menadžer zna kako (orijentisan je na efikasnost), dok lider zna zašto i zašto ne (orijentisan je na efektivnost)

Liderstvo se u literaturi često meša sa pojmom menadžmenta. Pojedini teoretičari menadžmentu daju definiciju statične i stereotipne aktivnosti, dok liderima daju imaginarnu moć, znanje i atraktivnost u realizaciji poslovnih ideja putem uticaja na druge. Neki od njih smatraju da integracija menadžmenta i liderstva predstavlja magičnu formulu za uspeh preduzeća.

Postoje bitne razlike između menadžmenta i liderstva. U literaturi, menadžment se često definiše kao kombinovanje faktora proizvodnje kako bi se proizvodilo, dok se liderstvo definiše kao proces u kome pojedinac utiče na sledbenike kako bi se postigli ciljevi preduzeća.¹¹⁴ Jedan od svetski poznatih teoretičara liderstva, Piter Draker, smatra da liderstvo može i mora da se nauči, dok pri tome ne isključuje mogućnost “rođenih lidera“, koji ipak predstavljaju retkost. Na osnovu dugogodišnjeg rada i iskustva, njegova zapažanja su da su pojedine stvari zajedničke svim liderima sa kojima je radio:

- Lider je onaj koji ima sledbenike
- Efektivan lider je onaj koji radi prave stvari a ne onaj koji se voli i uvažava
- Liderstvo čine rezultati a ne popularnost
- Liderstvo je odgovornost a ne rang, privilegija, titula ili novac

Liderstvo nije isto što i upravljanje iako se dovodi u vezu i važno je za menadžment. U većini organizacija postoji previše upravljanja a premalo liderstva. Često se navodi da je uspešan menadžer dobar planer, organizovan upravnik ali to ne znači da ima motivacione sposobnosti lidera. Takođe uspešni lideri su sposobni da stimulišu raspoloženje i privrženost i bez menadžerskih sposobnosti. Od lidera se zahteva da budu dobri psiholozi, komunikatori i animatori, kako bi znali da rade sa ljudima i kako bi znali da ih ubede i povedu napred, ka postavljenim ciljevima. Oni moraju da budu dobri vizionari i prognozeri, dok to ne važi i za menadžere. Svaki menadžer nema liderske sposobnosti. Menadžeri su preokupirani efikasnošću, tj. kako da se postojeći zadatak obavi što bolje, dok su lideri preokupirani vizijom, namerama, ljudima i efektivnošću preduzeća. Suština liderstva se krije u uticaju koji lider ostvaruje na sledbenike.

¹¹⁴ Todorović J., Đurićin D. i Janošević S. (1998): *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, str. 106.

Većina menadžera upravlja organizacijom koristeći se primerima iz literature i stečenim iskustvenim znanjima pridržavajući se strogih pravila poslovanja. Dalji rast i razvoj organizacije u zauzimanju vodećih pozicija na tržištu traži druge osobe, sposobne da predvide promene u okruženju, da osete signale koji su slabi i nejasni, koji su obično tu na dohvat ruke ali ih drugi ljudi ne uočavaju. Budućnost firme leži u liderima koju su u stanju da menjaju organizacionu kulturu firme.¹¹⁵ Svetski priznat teoretičar menadžmenta Majkl Gerber (*Michael Gerber*), osobu na poziciji menadžera vidi prvenstveno kao praktičara, organizatora poslova i izvršioca, čoveka okrenutog ka prošlosti. Menadžer zahteva red, planiranje, predvidljivost i često uvidja probleme. On pravi plan ostvarenja misije i ciljeva preduzeća koristeći resurse koji mu stoje na raspolaganju.¹¹⁶ Za razliku od njega, lider upravlja međuljudskim odnosima na bazi prisnosti sa podređenima. Liderstvo je orijentisano na razmatranje mišljenja drugih, i uspešnije je kada se radi o problemima emocionalne, lične i međuljudske prirode.¹¹⁷ Takođe, liderstvo i menadžment se dopunjuju, u smislu da liderstvo rezultira u kreiranju atraktivne strategije vizije promena, dok je menadžment taj koji kroz planiranje, organizovanje i kontrolu transformacionih procesa iste materijalizuje u očekivane rezultate. Iz toga zaključujemo da su lideri ljudi koji rade prave stvari, a menadžeri ljudi koji obavljaju stvari na pravi način, tačnije da se liderstvo bavi efektivnošću a menadžment efikasnošću.

Po mišljenju nekih teoretičara, liderstvo i menadžment moraju biti izbalansirani. Kao što nije dobra precenjena efikasnost a potcenjena efektivnost, isto tako je loše preveliko rasipanje energije i ideja u nedostatku racionalnog upravljanja.¹¹⁸ Upravljački proces podrazumeva lidera kao kreatora poslovnih ideja koji je orijentisan na efektivnost tj. „znati zašto“. Sa druge strane, menadžer se karakteriše finim planiranjem, organizovanjem i kontrolom upravljanja procesima rada, a orijentisan je na efikasnost tj. „znati kako“. Poznati teoretičar Džon Koter (*John Kotter*) kritikuje stereotipan način razmišljanja o liderstvu kao isključivom vrhu organizacione piramide, i o menadžmentu kao poslovima koji zauzimaju središnju poziciju organizacione piramide. Po njemu liderstvo u organizacijama zauzima znatno više prostora, što uključuje i veći broj lidera raspoređenih u savremenim, diversifikovanim i decentralizovanim korporacijama.

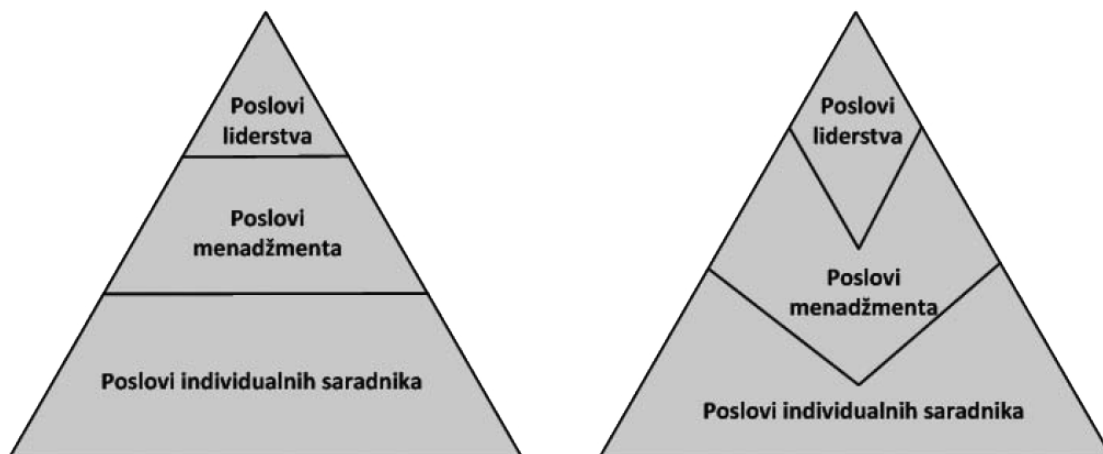
¹¹⁵ Jojić R. (2002): *Menadžment* Institut za ekonomiku i razvoj RS, Srpsko Sarajevo, str. 9.

¹¹⁶ Dostić Milenko (2002): *Menadžment malih i srednjih preduzeća*, Ekonomski fakultet Sarajevo, str. 56.

¹¹⁷ Bitel Lester (1997): *Liderstvo*, Clio, Beograd, sr. 193-194.

¹¹⁸ Todorović Jovan (2003): *Strategijski i operativni menadžment*, Conzit, Beograd, str. 543-544.

Slika 23. – Liderstvo i menadžment – istorijska i današnja realnost poslova



Izvor: Lončarević R. (2006): *Liderstvo vs Management*, Zbornik radova, Naučni skup, *Liderstvo u teoriji i praksi*, Ekonomski fakultet Banja Luka, str. 171.

Iako su neki menadžeri lideri, a neki lideri menadžeri, liderstvo nije isto što i menadžment. Liderstvo, kao jedna od četiri osnovne funkcije uticaja, čini podskup menadžmenta, ali svi menadžeri nisu obavezno i lideri. Dakle, svaki menadžer nije uvek i lider. Smatra se da su, posmatrano na dugi rok, većina uspešnih menadžera istovremeno i lideri.¹¹⁹

Iako smo ukazali na razlike između lidera i menadžera, u praksi, većina lidera je odgovorna za sprovođenje menadžerskih zadataka, zbog čega neki teoretičari zaključuju da ne postoji razlika između lidera i menadžera.

4.1.6. VRSTE LIDERA I STILOVI

Kako savremeni teoretičari liderstva navode, danas postoje više klasifikacija lidera. Delimo ih na one lidere koji liderstvo baziraju na ličnom pristupu vođenja i na one koji liderstvo baziraju na načinima na kojima lideri obavljaju vođenje.

Jedna od njih, koja se bazira na ličnom pristupu vođenja, razlikuje sledeće vrste lidera:¹²⁰

- Harizamatični lider
- Tradicionalni lider
- Situacioni lider
- Formalni ili birokratski lider
- Funkcionalni lider

¹¹⁹ Lončarević Ranko (2006): *Liderstvo vs Management*, Zbornik radova, Naučni skup, *Liderstvo u teoriji i praksi*, Ekonomski fakultet Banja Luka, str. 348.

¹²⁰ Mašić, B., Babić L., Đorđević-Boljanović J., Dobrijević G., Veselinović S. (2010): *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 447-455.

Harizmatični lider je snažni vođa, koji ima određenu „harizmu“ na osnovu njegovih ličnih osobina, sposobnosti i znanja.

Tradicionalni lider svoju poziciju stiče rođenjem ili nasleđem. On ne mora biti lideri u klasičnom smislu, a često nema ni sposobnosti ni dovoljno znanja da efikasno upravlja drugima, iako ima veliku moć i uticaj na druge.

Situacioni lider je vođa koji u određenom vremenu i u određenoj situaciji preuzima ulogu lidera i uspešno realizuje ciljeve. On je uspešan samo ako se nađe u pravo vreme na pravo mesto. Međutim, pošto je njegovo liderstvo privremenog karaktera, on nije pogodan za vođenje poslovnih poduhvata.

Formalni ili birokratski lider je najčešće menadžer čija moć proističe iz položaja na koji je postavljen. Moć koju poseduje može biti veća ili manja i ona zavisi isključivo od njegovog položaja u organizaciji. Ukoliko ne poseduje potrebni autoritet i određene sposobnosti, on nije u stanju da iskoristi sve mogućnosti vođe koje su neophodne za uspešno ostvarenje planiranih ciljeva organizacije.

Funkcionalni lider je vođa koji svoju lidersku poziciju obezbeđuje ličnim radom i obavljanjem određenih poslova u organizaciji. S obzirom da on ne ostvaruje lidersku moć na osnovu položaja, da bi bio uspešan, prinuđen je da se stalno prilagođava situacijama u kojima deluje.

Sledeća klasifikacija lidera bazira se na načinima na kojima lideri obavljaju vođenje. Na osnovu toga, postoje tri osnovna stila vođenja od strane lidera i to:¹²¹

- Autokratski stil vođenja
- Participativni ili demokratski stil vođenja
- Slobodni ili „laissez fair“ stil vođenja

Autokratski stil vođenja podrazumeva samostalno vođenje, odlučivanje i upravljanje organizacijom od strane lidera. Ovakav lider, na osnovu pozicije koju zauzima, samostalno donosi odluke i upravlja organizacijom bez konsultacija sa ostalim zaposlenim. On ima centralnu ulogu koju koristi bez uključivanja ostalih zaposlenih. Na taj način, ovaj stil vođenja može smanjiti inicijativu zaposlenih, a time i produktivnost rada.

Participativni ili demokratski stil vođenja podrazumeva uključivanje zaposlenih prilikom donošenja odluka i upravljanja organizacijom. Krajnju reč daje lider, ali nakon konsultacija sa zaposlenima. Na taj način, lider uvažava i prihvata mišljenja i savete zaposlenih i na osnovu toga donosi odluku. Ovakav stil upravljanja povećava zalaganje i produktivnost zaposlenih, čime se povećava efikasnost poslovanja organizacije.

Slobodni ili „laissez fair“ stil vođenja je takvo vođenje gde radnici imaju punu slobodu delovanja, odnosno gde „svako radi šta hoće“. Kod ovakvog stila vođenja, lider ima zadatak

¹²¹ Lončarević R., Mašić, B, Đorđević-Boljanović J.(2007): *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 439

samo da pomaže zaposlenima u smislu njihovog usmeravanja i povezivanja zajedničkih poslova, kao i da komunicira sa višim nivoima upravljanja. Ovaj stil vođenja je efikasan samo kod organizacija sa visoko obrazovanim i nezavisnim radnicima, kao što su naučno – istraživačke, zdravstvene, razvojne i slične organizacije, gde su zaposleni sposobni da samostalno upravljaju svojim poslovima.

Koji će stil vođenja biti primenjen od strane lidera, zavisi od konkretne situacije u organizaciji ili u njenom određenom delu. Da bi se odredio koji je stil najbolji za određenu situaciju, neophodno je prethodno izvršiti detaljnu analizu date situacije. Nakon toga, shodno specifičnostima konkretne situacije, vrši se izbor odgovarajućeg stila vođenja. Ovakav postupak se naziva kontingencijski pristup vođenju i on se danas sve više koristi za izbor najboljeg stila vođenja.

4.2. MODEL, ETIKA I IZAZOVI LIDERSTVA BUDUĆNOSTI

Uzimajući u obzir činjenicu da lideri dolaze iz različitih kultura i okolonosti u kojima se razvijaju, teoretičari liderstva na početku novog milenijuma teže da nađu odgovor na pitanje šta je to zajedničko liderima koji se kao takvi izgrađuju u potupno različitim okruženjima i za sledbenike imaju ljude različitih kultura, mentaliteta i ponašanja?

4.2.1. MODEL PET IZAZOVA LIDERSTVA

Jedan od mogućih odgovora pružili su teoretičari Džim Kouzes (*Jim Kouzes*) i Beri Posner (*Barry Posner*), postavljajući teoriju o pet izazova liderstva.¹²² Njihova osnovna teza jeste da se lideri stvaraju i da je liderstvo više stvar prakse nego ličnih karakteristika lidera. Kada žele da realizuju velike preokrete u organizacijama, lideri prate sledeći model ponašanja:

- Determinišu pravac akcije kroz pronalaženje unutrašnjih pokretača lidera, koji ga usmeravaju u pravcu vizije. Kada je vizija determinisana, kroz poštovanje sistema vrednosti lider ima zadatak da se pokaže kao primer sledbenicima, kako bi oni prihvatili istu viziju.
- Inspirišu zajedničku viziju kroz kreiranje pozitivne slike o budućnosti, koja pruža mnoge prilike.
- Izazivaju proces kroz traženje šansi i inovativnih načina dostizanja zajedničke vizije, pri čemu, eksperimentisanje i preuzimanje rizika obezbeđuju konstantno napredovanje.
- Motivišu podređene na akciju kroz unapređivanje međusobnih odnosa.
- Pružaju moralnu podršku, tako što su zahvalni za svaki pozitivan korak i pojedinačni uspeh svojih sledbenika. Nagrađuju uspeh, čime konstantno grade osećaj zajedništva.

Navedene aktivnosti, po mišljenju autora, su univerzalne i primjenljive u svim okruženjima. Prošle su test vremena i novije studije ukazuju da se jednako efektivno primenjuju i danas.

¹²² Kouzes, M.J., Posner, Z.B. (2003): *The Leadership Challenge*, Jossey Bass, San Francisco, str. 15.

4.2.2. IZAZOVI LIDERSVA U BUDUĆNOSTI

Lider može biti sposoban da motiviše i utiče samo onoliko dugo koliko mu sledbenici veruju. Bez poverenja, lider više nije efektivan i efikasan bez obzira šta i kako radi. Najnovija istraživanja ukazuju na ogromno nepoverenje javnosti u lidere. Današnji potrošači, traže etički ispravne i na društveno odgovoran način proizvedene proizvode.

Lideri budućnosti, ukoliko žele da zadrže poverenje sledbenika, potrošača i okruženja, moraju biti etični i voditi društveno odgovoran biznis. Danas, biti najbolji na globalnom svetskom tržištu ne znači ostvariti konkurentsku prednost, biti prvi znači raditi drugačije od ostalih. Stvaranje ili zadržavanje vodeće pozicije kompanije traži od lidera da umesto naređivanja i ubeđivanja sledbenika, utičući na njihov razum i sav svoj uticaj usmere na sledbenikove emocije, privrženost i osećanje.¹²³ Sa druge strane, ubrzani razvoj informacionih tehnologija i globalizacija tržišta traže od lidera budućnosti razvijanje poverenja, sposobnosti onlajn upravljanja i prilagođavanja sredinama u kojima se ukrštaju različite kulture.

4.2.2.1. ETIČKO LIDERSTVO

Savremeni značaj etike kao aspekta liderstva u organizacijama, danas vezujemo za liderstvo kao kreativnu i direktivnu snagu morala. Na istraživanje ovog značajnog fenomena, kao da se čekalo do ozbiljnijih finansijskih manipulacija dvadesetog veka. Skandali, korupcija, seksualna uznemiravanja na radnom mestu i mnoge druge zloupotrebe položaja u organizacijama širom sveta, drastično su smanjile popularnost lidera u javnosti. Problem etike poslovanja i društvene odgovornosti postaje značajno pitanje dvadeset prvog veka.

U teoriji i praksi upravljanja poslovnim etikom, uobičajeno je da se etički problemi u organizacijama dele na četiri kategorije: potrošači, zaposleni, akcionari i okruženje.¹²⁴ Sve etičke obaveze uključuju poštenje i pravednost. Suočavanje sa složenostima i neizvesnostima povezanim sa etičkim dilemama, zahtevaju od lidera potreban pristup.

Kako smatraju brojni lideri, etičko ponašanje organizacije je isplativo na duži vremenski rok, iako neetičko ponašanje organizacije može da donese povećane finansijske rezultate na kraći vremenski rok.

Da bi liderstvo u dužem vremenskom roku bilo efektivno, ono mora da bude i etično. Ukoliko se lider ponaša neetički, onda je to jasna poruka radnicima da je takvo ponašanje dozvoljeno. U pravcu unapređenja etičkog ponašanja u organizaciji, lideri su dužni da preuzmu ulogu uzora za radnike i daju lični primer. Postoje i druge mogućnosti unapređenja etičkog liderstva u organizacijama od kojih mnogi autori sugerišu.¹²⁵

¹²³ Mašić, B., Babić L., Đorđević-Boljanović J., Dobrijević G., Veselinović S. (2010): *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 455

¹²⁴ Northouse P.G. (2001): *Liderstvo – teorija i praksa*, Sage Data Status, Beograd, str. 242

¹²⁵ Duft L. R. (2002): *The Leadership Experience, Second Edition*, Thompson/South Western, Australia, str. 323.

- Doneti kodeks etičkog poslovanja
- Zahtev da su svi zaposleni upoznati i da razumeju kodeks
- Odavati priznanja i davati nagrade za etičko ponašanje
- Integrisati etiku u ocenu performansi
- Organizovati mesto gde će se zaposleni javljati poverljivo za pitanja o etičkom ponašanju
- Uključiti etička pitanja u intervju pri regrutovanju i oceni zaposlenih
- Prikazati video snimke o etičkom ponašanju i raspravljati o njima
- Ukoliko postoje interne novine ili bilten, uključiti rubriku o etici
- Dati neke standardne odgovore na pitanja o etičkom ponašanju
- Održavati skupove o etici sa svim odgovornim u preduzeću

Unutar jedne organizacije, lideri moraju da podstiču manir otkrivanja neetičkih radnji i odmah reaguju na njih. Oni moraju da „uvere zaposlene koji pokreću etička pitanja ili predmete drugih, unutar ili van organizacije, da neće biti suočeni sa ličnim rizikom, niti sa rizikom u karijeri.“

4.2.2.2. EMOCIONALNO LIDERSTVO

Uspešni lideri nisu i obavezno ljudi sa visokim koeficijentom inteligencije, već se smatra da je za uspešno liderstvo bitnija emocionalna inteligencija, odnosno sposobnost da se bude privlačan, saosećajan, da se procenjuje, da se stvaraju dobri odnosi i sl. Sposobnost lidera da vodi emocije podređenih u pozitivnom pravcu predstavlja rezonantni efekat liderstva i označava se kao „**rezonantno**“ liderstvo. Usmeravanje emocija podređenih u negativnom pravcu označava se „**disonantnim**“ liderstvom.¹²⁶ Tako, uspeh organizacije, zapravo, direktno zavisi od liderove sposobnosti da ostvari primarnu emocionalnu dimenziju liderstva. Ostvarivanje primarne emocionalne dimenzije liderstva koja stvara uspeh organizacije direktno zavisi od liderove sposobnosti da uskladi sopstvenu emocionalnu harmoniju sa grupom, i da pozitivnu energiju grupe usmeri u željenom pravcu, stvarajući sinergiju i vodeći organizaciju ka uspehu.

- **Rezonantni lideri**
- **Disonantni lideri**

Emocionalna inteligencija je, po istraživanjima obavljenim u preko 200 globalnih kompanija, jedna od najvažnijih karika efektivnog liderstva i izvorna moć svakog liderstva. Identifikovana su četiri elementa emocionalne inteligencije koji predstavljaju stečene sposobnosti lidera koje nazivamo rezonantnim. Emotivni lideri poseduju sposobnost slušanja i spoznavanja samoga sebe i drugih.¹²⁷

¹²⁶ Mašić B. (2006): *Novi koncepti i pristupi liderstvu*, Zbornik radova, Naučni skup, Liderstvo u teoriji i praksi, Ekonomski fakultet Banja Luka, str. 40

¹²⁷ Stefanović N. (2006): *Disekcija osnovnih metoda liderstva*, Zbornik radova, Naučni skup, Liderstvo u teoriji i praksi, Ekonomski fakultet Banja Luka, str. 76

- **Samospoznavanje**
- **Menadžment raspoloženja**
- **Spoznavanje društva**
- **Upravljanje personalnim odnosima**

Emotivni lideri, dakle, moraju u potpunosti da prenesu pozitivnu emotivnu energiju na svoje radnike i da ih inspirišu izgrađujući tako emotivno preduzeće kao filozofiju i poseban pogled na svet. Ali, emocionalni lider ne pretvara ovu filozofiju u organizacionu akciju tako što ubeđuje ljude da je ona ispravna apelujući na njihov razum. Snaga njegovog liderstva je u apelovanju na njihovu privrženost, intuiciju i želju ili požudu. Da bi se ovo postiglo, organizacijama nije neophodan lider sa visokim koeficijentom inteligencije – za ovaj uspeh mnogo je bitnija **emocionalna inteligencija**.

4.2.2.3. ON-LINE (VIRTUELNO) LIDERSTVO

On-line liderstvo predstavlja upravljanje ljudskim resursima u situacijama kada nepostoji direktna komunikacija, već se sve svodi na virtuelnu, tj. digitalnu komunikaciju. Istraživanja koja su obavljena u oblasti onlajn liderstva bila su usmerena na upravljanje virtuelnim timovima. Ona ukazuju na to da postoje tri fundamentalna problema u pružanju onlajn liderstva: komunikacija, menadžment učinka i poverenje.¹²⁸

- **Komunikacija** u ovoj vrsti liderstva zahteva od lidera poznavanje veština prilagođenih virtuelnom okruženju. Korišćenjem digitalne komunikacije u efektivnoj upotrebi onlajn liderstva, lideri imaju izbor kada su u pitanju reči, struktura, ton, stil i iskazivanje emocija. Težina digitalnog komuniciranja je u tome što neverbalni aspekt ne postoji. Struktura reči u digitalnoj komunikaciji ima moć da motiviše ili demotiviše primaoca u zavisnosti od toga da li su reči pisane u stilu fraza, punih rečenica ili su ekvivalentne vikanju. U digitalnoj komunikaciji ton liderove poruke mora tačno da prenese emocije koje lider želi da iskaže. *Onlajn* - lideri moraju da razviju veštine „čitavanja između redova“ u porukama koje primaju, kako bi mogli da odgonetnu emocionalne komponente sagovornika.
- **Menadžment učinka** tj. upravljanje učinkom u onlajn liderstvu se vrši putem definisanja, olakšavanja i podsticaja. Preciznim definisanjem ciljeva, utvrđivanjem obaveza i načina merenja ciljeva, obezbeđuje se da svi članovi virtuelnog tima razumeju ciljeve tima, znaju svoje obaveze i očekivanja u pogledu učinka. Motivisanje virtuelnih timova je identično motivisanju u nevirtuelnom okruženju sa razlikom da je onlajn – lideru, zbog fizičke distance, znatno teže obezbediti adekvatne, pravovremene i pravične nagrade.

¹²⁸ Robbins P. S., Coulter M. (2005): *Menadžment*, Data status, Beograd, str. 441-442

- **Poverenje** se definiše kao verovanje u integritet, karakter i sposobnost lidera. Razvijanje poverenja u virtuelnom okruženju je znatno teži izazov od sticanja poverenja u realnom okruženju. Step en poverenja među učesnicima u virtuelnom okruženju u sebe uključuje pet dimenzija: integritet (poštenje i iskrenost), kompetentnost (stručno, interpersonalno znanje i veštine), doslednost (pouzdanost, predvidljivost i dobro procenjivanje kada je u pitanju upravljanje situacijom), lojalnost (želja da se zadrži osoba, fizički i emocionalno), otvorenost (želja da se slobodno podele ideje i informacije). Sposobnost da se brzo stekne poverenje sledbenika od suštinske je važnosti za uspeh u odnosima i efektivnost lidera.

4.2.2.4. MEĐUKULTURNO LIDERSTVO

Globalni odnosi u svetskoj ekonomiji danas se nalaze u složenoj fazi uspostavljanja međusobnih veza i relacija među državama, regionima i kompanijama. Na već profilisanom svetskom tržištu efektivni lideri moraju poštovati nacionalne kulture zemalja kao važnu situacijsku varijablu koja određuje koji će stil liderstva biti najefektivniji. Nacionalna kultura deluje na stil liderstva putem subordinacije. Lideri danas, ne mogu sami birati svoj stil liderstva, jer na njega utiču kulturni uslovi koje očekuju sledbenici. Većina teorija o liderstvu je razvijena u Sjedinjenim Američkim Državama proučavanjem ljudi iz Severne Amerike. Te teorije liderstva u sebi nose američke predrasude koje naglašavaju odgovornosti sledbenika, a ne i njihova prava; podstiču samo zadovoljstvo, a ne i posvećenost obavezama ili altruističkim motivacijama; stavljaju posao na glavno mesto i orijentaciju ka demokratskim vrednostima; naglašavaju racionalnost, a ne duhovnost, religiju ili sujeverje.¹²⁹

Mnoge studije o liderstvu u kulturama koje se ukrštaju upućuju na obavezu lidera da prilagođavaju svoj stil liderstva nacionalnoj kulturi različitih zemalja. Primera radi, od korejskih lidera se očekuje da imaju očinski odnos prema podređenima, dok Arapi smatraju slabima svoje lidere ukoliko pokazuju ljubaznost ili velikodušnost iako se to od njih ne traži. Od japanskih lidera se očekuje da budu ponizni i da često govore, dok skandinavski i holandski lideri koji izdvajaju pojedince javno ih pohvaljujući verovatno će dovesti u nepriliku te pojedince, a neće proizvesti entuzijazam. Od efektivnih lidera u Maleziji se očekuje da pokažu saosećanje i da primenjuju stil koji je više autokratski nego participativan, dok efektivne nemačke lidere karakteriše visok stepen orijentisanosti na učinak, nizak stepen saosećanja, malo samozaštite, nizak stepen timske orijentisanosti, visok stepen autonomije i visok stepen učestvovanja.

¹²⁹ Robbins P. S., Coulter M. (2005): *Menadžment*, Data status, Beograd, str. 443-444

4.3. DIZAJN I LIDERSVO

Liderstvo kroz dizajn je koncept komplementaran dizajn menadžmentu. U kompanijama, u praksi, dizajn menadžeri često rade u oblasti dizajn liderstva i dizajn lideri u oblasti dizajn menadžmenta. Međutim, ova dva termina nisu izmenljiva.¹³⁰

Dizajn liderstvo se može definisati kao rukovodstvo kroz proces kreiranja i stvaranja, tačnije rukovođenje dizajnom kroz posao i rukovođenje poslom kroz dizajn¹³¹. Rejmond Turner (*Raymond Turner*) definiše dizajn liderstvo dodavanjem tri dodatna aspekta:

- razlika u liderstvu kroz dizajn
- održivost dizajn liderstva tokom vremena
- ostvarivanje potvrda i priznanja za ostvarenja kroz dizajn

Dizajn liderstvo stimuliše komunikaciju i saradnju kroz motivaciju, postavlja ambicije i ističe buduće pravce za postizanje dugoročnih ciljeva.

4.3.1. LIDERSTVO, DIZAJN I PERFORMANSE TIMA

U poslovanju, inovativni dizajn može da izgradi dugoročnu održivost konkurentske prednosti koja dovodi do stvaranja superiornih performansi organizacije. Kao rezultat toga, javna i privatna preduzeća u svetu su investirala ogromne sume novca u dizajn i inovacije kroz aktivnosti istraživanja i razvoja (R&D).

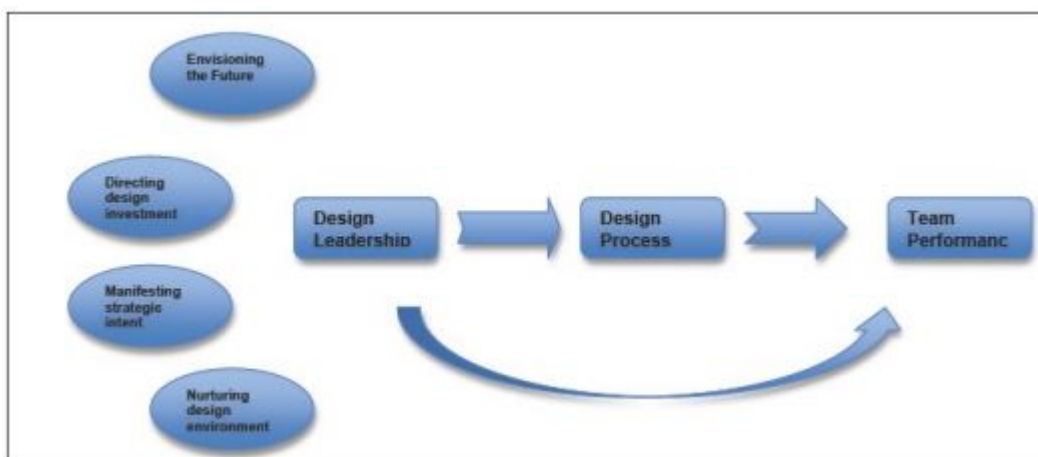
Dizajn je dinamičan proces koji se nikada ne završava i uvek ažurira sa novim inovativnim idejama u cilju zadovoljenja potreba i zahteva kupaca¹³². On je oblik strateškog resursa koji je važan za stvaranje vrednosti, jer ima presudan uticaj na početni koncept i isporuku proizvoda i usluga koje ispunjavaju očekivanja i težnje kupaca. Od samog početka procesa razvoja ideja, liderstvo ima olakšavajuću ulogu u generisanju inovativnih rešenja koje imaju potrebu da zadovolje zahteve kupaca. Međutim, malo se zna o uticaju liderstva na proces prilikom dizajniranja novog proizvoda, ili o tome kako kvalitet liderstva može igrati ulogu u stvaranju konkurentske prednosti kroz dizajn procese.

¹³⁰ Izvor: http://en.wikipedia.org/wiki/Design_leadership#ref_TRa, preuzeto 28.12.2013.

¹³¹ Ferguson I., (2006): *The 10th European International Design Management Conference*, Design Management Institute, Amsterdam, str. 2

¹³² Krishnapillai R. and Zeid A. (2006): *Mapping Product Design Specification for Mass Customization*, Journal of Intelligent Manufacturing, 17(1), str. 29-43

Slika 24. – Konceptualni odnos između dizajn liderstva, dizajn procesa i performansi tima



Izvor: Nuttawuth M., Prem C., Lynnel H., Sharif A.S., Yusuke S. (2013): *Design Leadership: A Conceptual Framework of Leadership, Design and Team Performance*, International Proceedings of Economics Development and Research Vol 60, IACSIT Press, Singapore, str. 159

Spajanjem procesa liderstva i dizajn procesa, organizacije su u stanju da proizvedu nešto što je korisno i poželjno. Ovo bi moglo da bude u obliku tehnoloških otkrića, vrednih usluga ili novih rešenja postojećih problema¹³³. Sem Bukolo, Kara Vringlej i Džudi Metjuz (*Sam Bucolo, Cara Wrigley & Judy Matthews*) ukazuju na to da u okvirima dizajna, dizajn lider treba da igra više nego samo lidersku ulogu. Postojeća literatura ukazuje na to da je liderstvo jedan od najvažnijih faktora koji utiče timski. Posebno u okruženju istraživanja i razvoja, liderstvo može da igra značajnu ulogu u razvoju tima i njegovih performansi.

Većina naučnih istraživanja koja proučavaju liderstvo u R&D timovima su se fokusirala na individualne lidere i na njihov uticaj na performanse tima. Međutim, ove studije posmatraju liderstvo kao proces u jednom pravcu gde samo lider tima ima moć da utiču na članove tima. Na osnovu intervjua koji je obavljen sa 71 članova novog tima za razvoj proizvoda u 18 različitih kompanija koje svoje poslovanje zasnivaju na tehnologijama, utvrđeno je da je jedan od faktora koji doprinoste boljim timskim performansama je efektivno liderstvo¹³⁴.

Lideri moraju biti u stanju da upravljaju svojim timovima, a to uključuju sposobnost da preduzmu akciju i motivišu, koordinišu i olakšaju posao članovima tima. Oni takođe trebaju da poseduju veštine upravljanja dizajn procesima i razvoja samog proizvoda. Za njih je od ključnog značaja da kreiraju rasporede, definišu uloge i odgovornosti, organizuju i vode sastanke, utvrđuju finansijske zahteve i ocenjuju rad članova tima.

¹³³ Horth D. & Buchner D. (2009): *Innovation leadership: How to use innovation to lead effectively, work collaboratively and drive results*, Center for Creative Leadership & Continuumm, Brussels, str. 1-22

¹³⁴ Barczak G., Wilemon D. (1991): *Communications patterns of new product development team leaders*, IEEE Transactions on Engineering Management, 38 (2), 101-9

4.3.1.1. NOVA LIDERSKA SNAGA

Dizajn liderstvo je opisano i kao oblik liderstva koje stvara i održava inovativna dizajn rešenja.¹³⁵ Ovi autori takođe tvrde da su kvaliteti dizajn liderstva prikazani kroz osnovne odgovornosti dizajn lidera kao što su: vizija budućnosti, manifestacija strateške namere, usmeravanje sredstava za dizajn i stvaranje i negovanje okruženja za inovacije.

- Prvi element liderstva kroz dizajn je sposobnost lidera da predviđaju budućnost, tačnije sugerise se da dizajn lideri postavljaju viziju prema tome kako bi dizajn mogao da se koristi u okviru organizacije ili kako bi viziju mogao da iskoristi za pridobijanje ključnih stakeholder-a.
- Drugi element se odnosi na manifestaciju strateške namere. Alen Topalian (*Alan Topalian*) predlaže da firme koje konstantno održavaju visok kvalitet dizajna u svojim proizvodima, uslugama i operacijama, konstantno rade na tome da usade ponos i brižnost kod zaposlenih na svim nivoima.
- Treći element je usmeravanje dizajn sredstva. Na osnovu šest različitih studija slučaja, Džejms Multrije (*James Moultrie*) zaključuje da je od velike važnosti da se sredstva za finansiranje dizajna usmeravaju¹³⁶, iako je to integrisani pristup, to nije lak zadatak, jer se dizajn može pojaviti u mnogo oblika.
- Poslednji element je stvaranje i negovanje okruženja za inovacije. Tomas Halt (*Tomas Hult*) u svojoj studiji sugerise da je ključni element za uspeh industrijskih firmi inovativnost. On navodi da bi firme trebalo da neguje okruženje za inovacije jer bez inovacija, oni moraju da se oslone na klasične načine poslovanja i tradicionalne kanale distribucije.

Veliki broj akademika i poslovnih praktičara veruje da liderstvo daje važan doprinos procesu dizajna i inovacija i da kao rezultat toga stvara održivu konkurentsku prednost kompanije.

4.3.1.2. PROCES DIZAJNA

Dizajn proces je jedan od glavnih zadataka bilo koje firme, koja u okviru svojih aktivnosti uključuje dizajn, bilo da je u pitanju dizajn i razvoj novog proizvoda ili određivanje tokova poslova, potrebne opreme i određenih procesa.

Kombinovanjem ovih dizajn aktivnosti, organizacija oblikuje obim procesa transformacije određivanjem vrste zahtevanih ulaza i generisanih izlaza. U ovoj fazi, postoji integracija više grupa ili stejkholdera. Manus Rungtusantham i Ćipriano Forza (*Manus Rungtusanatham & Cipriano Forza*), takođe zaključuju da je potrebno da dizajn proizvoda ili proizvodni dizajn

¹³⁵ Turner, R., Topalian, A. (2002): *Core responsibilities of design leaders in commercially demanding environments*, prezentacija prilikom svečanog otvaranja Design Leadership Forum-a, London

¹³⁶ Moultrie J. (2009): *Design funding in firms: A conceptual model of the role of design in industry*, Design Management Journal, Vol, 4, No. 1, str. 62-82

procesi budu koordinisani, umesto da budu tretirani kao nezavisni skupovi odluka i aktivnosti koji se javljaju sekvencijalno u vremenu.¹³⁷ Postoji nekoliko faza koje su uključene u proces projektovanja. Prema Sejad Kandani (*Seyyed Khandani*), dizajn proces počinje sa definisanjem problema, prikupljanjem relevantnih informacija, generisanjem više rešenja, analiziranjem i odabirom rešenja i testiranjem i implementacijom rešenja¹³⁸. Kristofer Majer (*Christopher Meyer*) ukazuje na to da razvoj novih proizvoda treba da se sastoji od sedam povezanih faza koje uključuju napredna istraživanja, koncept proizvoda, specifikaciju proizvoda, razvoj proizvoda, pilot proizvoda, proizvodnju i reinkarnaciju ili odlaganje¹³⁹. Teri Li Stoun (*Terry Lee Stone*) navodi model od devet povezanih faza koji odgovara svakom dizajn projektu, a uključuje: uvođenje u projekat, orijentaciju tj. istraživanje, strategiju, ispitivanje, razvoj, pečišćavanje, produkciju, proizvodnju tj. lansiranje i završetak projekta.¹⁴⁰

Slika 25. –Proces dizajna



Izvor: Stone T. L. (2010): *Managing the Design Process: Concept Development*, Rockport Publishers, Beverly, str. 10-11

Na osnovu gore navedenih predloga izdvajamo tri glavne faze dizajn procesa koje obuhvataju: generisanje ideja, razvoj dizajna i evaluaciju dizajna. Na osnovu različitih faza koje se javljaju tokom dizajniranja, zaključujemo da postoje različiti skupovi aktivnosti i različiti sastavni delovi koji su uključeni tokom dizajn procesa. Time zaključujemo i da lider koji može da integriše sve ove aktivnosti i prati koordinaciju rada u različitim fazama, može i da obezbedi efikasnost dizajn procesa.

¹³⁷ Rungtusanatham M. & Forza C. (2005): *Coordinating product design, process design, and supply chain design decisions*, Journal of Operations Management, vol. 23, str. 257-265

¹³⁸ Khandani S. (2005): *Engineering Design Process, Education Transfer Plan*, IISME/Selectron

¹³⁹ Meyer C. (1993): *Fast Cycle Time: How to Align Purpose, Strategy, and Structure for Speed*, The Free Press, New York, str. 262

¹⁴⁰ T. L. Stone (2010): *Managing the Design Process: Concept Development*, Rockport Publishers, Beverly, str. 10-11

4.3.1.3. PERFORMANSE TIMA

Da bi firme uspešno bile uključene u istraživanje i razvoj, neophodno je da imaju efikasan R&D tim, a samim tim je i neophodno razumeti kako taj tim funkcioniše.¹⁴¹ Performanse tima se mogu odnositi na obim u kom grupa ostvaruje ili premašuje standarde učinka, grupne rezultate, organizacionu posvećenost i zadovoljstvo članova tima.¹⁴² Takođe, performanse tima su predstavljene kao multidimenzionalne i potrebno ih je operacionalizovati u odnosu na aktivnosti tima.¹⁴³ Džon Henderson (*Joan Henderson*), s druge strane, procenjuje performanse dizajn timova kao normalne inženjerske mere efikasnosti, efektivnosti i vremenskih rokova¹⁴⁴.

U svojoj studiji o 44 R&D timova, Žan Kracer, Rodžer Lenders i Džo van Endželin (*Jan Kratzer, Roger Leenders & Jo van Engelen*) su utvrdili da na performanse kreativnih timova utiču blizina članova tima, način komunikacije i način na koji je tim organizovan. Promene u poslovnom okruženju su imale značajan uticaj na način na koji se istraživanje i razvoj sprovodi. Znanje koje je potrebno za razvoj većine novih proizvoda postaje sve usredsređenije i specifičnije¹⁴⁵. Samim tim, zaključujemo da je za projekte istraživanja i razvoja potrebno ekspertsko znanje i veštine. Rezultati su otkrili da timovi za istraživanje i razvoj koji više upotrebljavaju gore navedene promenljive, poboljšavaju performanse njihovih kreativnih timova.

4.3.2. DIZAJN KAO NAČIN RAZMIŠLJANJA

U prošlosti, dizajn je tretiran kao negativan faktor u procesu razvoja, a dizajneri nisu imali nikakvu ulogu u radu sa inovacijama, već se od njih samo očekivalo da „ukrase“ ideju. Ovaj pristup je stimulisao rast tržišta u mnogim oblastima, ali samo tako što je nov proizvod i tehnologije činio estetski privlačnim i samim tim poželjnijim za potrošače. Takođe je uticao na povećanje percepcije brenda kroz kreativne reklamne kampanje i komunikacione strategije.

Tokom druge polovine dvadesetog veka, dizajn je sve više postajao vrednosna komponenta konkurentne prednosti. Danas, međutim, kompanije od dizajnera zahtevaju da stvore ideje koje zadovoljavaju želje i potrebe potrošača, umesto da od njih traže da već razvijene ideje ili

¹⁴¹ Huang C.C., Chin H. & Jiang P.C. (2008): *Knowledge Sharing and Performance in Technology R&D Teams: A Mediated Effect of Knowledge Integration*, Zbornik radova 2008 IEEE ICMIT, str. 1461-1466

¹⁴² Jones M.C. & Harrison A.W. (1996): *IS project team performance: An empirical assessment*, Information & Management, vol. 31, str. 57-65

¹⁴³ Goodman P.S., Ravlin E.C. & Schminke M. (1987): *Understanding Groups in Organizations*, Tepper School of Business, Paper 1034., preuzeto sa: <http://repository.cmu.edu/tepper/1034>

¹⁴⁴ Henderson J.C. (1988): *Involvement as a Predictor of Performance in US Planning and Design*, Working Paper, No 175, Center for Information Systems Research, MIT, Cambridge, str. 24-26

¹⁴⁵ Kratzer J., Leenders R.T.A.J., Van Engelen J.M.L. (2006): *Managing creative team performance in virtual environments: An empirical study in 44 R&D teams*, Technovation, vol. 26, Groningen, str. 42-49

gotova rešenja učine atraktivnijim. Ranija uloga dizajna je bila taktička, a rezultati prilikom stvaranja vrednosti ograničeni. Danas je ta uloga strateška, a dovodi do neverovatnih rezultata prilikom stvaranja potpuno novih oblika vrednosti.¹⁴⁶ Dizajn kao način razmišljanja je disciplina koja koristi senzibilitet dizajnera i metode koje spajaju potrebe ljudi sa tehnološki izvodljivim rešenjima i poslovno održivom strategijom, u cilju stvaranja vrednosti za kupace i tržišnih prilika.

4.3.2.1. SISTEM PROSTORA

Mnogi ljudi veruju da je najveći Edisonov izum moderana R&D laboratorija i metoda eksperimentalnog istraživanja. Tomas Edison (*Thomas Edison*) nije bio usko specijalizovan naučnik, već osoba širokih opštih shvatanja sa proračunatim smislom za posao. U svojoj laboratoriji on okuplja tim darovitih mislilaca, improvizatora i eksperimentatora. Time razbija klasični koncept "usamljenog genija pronalazača" i stvara timski zasnovan pristup inovacijama. On stvara proces "99% znoja" u svojoj čuvenoj definiciji genija, koji se bazira po principu beskrajnih pokušaja i grešaka. Njegov pristup nije namenjen da se njime potvrđuju unapred stvorene hipoteze, već da pomogne eksperimentatorima da nauče nešto novo iz svakog narednog pokušaja. Inovacija je težak posao, a Tomas Edison ju je pertvorio u profesiju koja spaja umetnost, zanatske veštine, nauku, poslovno razumevanje i razumevanje kupaca i tržišta.

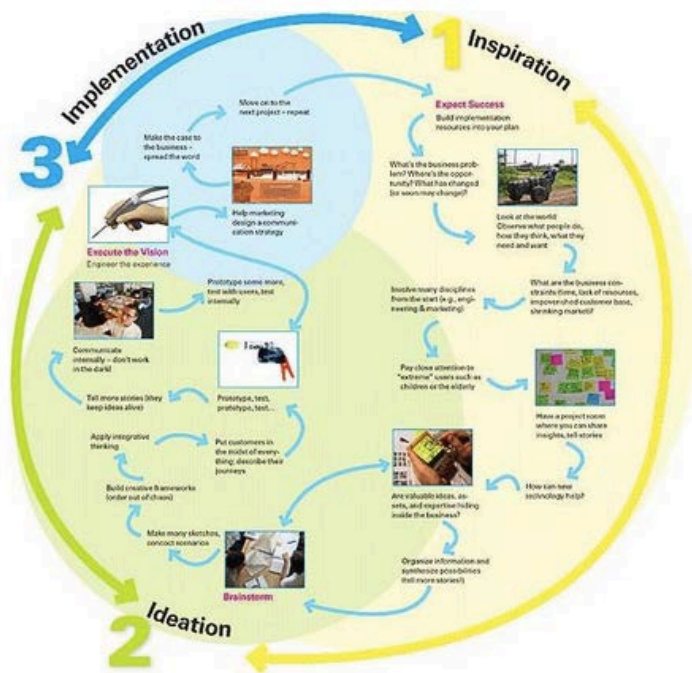
Dizajn proces je najbolje opisati metaforički kao sistem prostora nego kao prethodno definisane serije uredno isplaniranih koraka. Ti prostori demarkiraju različite vrste srodnih aktivnosti koje zajedno čine kontinuum inovacija. Svi dizajn projekti moraju da prođu kroz sistem tri prostora. Ovi prostori su nazvani:¹⁴⁷

- "inspiracija", za okolnosti (bilo da su one problem, prilika ili oba) koje motivišu traženje rešenja
- "ideacija", za proces generisanja, razvoja i testiranja ideja koje mogu dovesti do rešenja
- "implementacija" za rad na put ka tržištu

¹⁴⁶ Brown T. (2008): *Design Thinking*, Harvard Business Review, June 2008, London, str. 84

¹⁴⁷ Ibis, str. 88-89

Slika 26. – Sistem tri prostora



Izvor: Brown T. (2008): *Design Thinking*, Harvard Business Review, June 2008, London, str. 88-89

Projekti će se vrteti kroz “petlju” ovih prostora (naročito prva dva) više puta, sve dok se ideja ne prečisti i ne zauzme novi pravac. Ponekad je okidač za pokretanje ovakvih projekata upravo priznanje rukovodstva, da je vreme za ozbiljne promene u poslovnom okruženju, kako bi se uticalo na konkurentnost.

4.3.2.2. OSOBINE LIČNOSTI

Suprotno popularnom mišljenju, osobe koje se karakterišu kao mislioci iz oblasti dizajna ne treba da nose čudne cipele, crnu rolku ili da igledaju čudno. Takve osobe nisu obavezno produkt dizajnerskih škola, iako većina stručnjaka ima neku vrstu edukacije na polju dizajna. Iskustvo kompanije IDEO, koja je i nosilac nove ideje o dizajnu kao načinu razmišljanja, govori da mnogi ljudi izvan okvira profesionalnog dizajna imaju prirodni talenat za dizajn kao koncept razmišljanja, a koje pravilan razvoj i iskustvo može da otključa.

Neke od osobina dizajn mislilaca, tj. osoba koje teže dizajnu kao načinu razmišljanja su:¹⁴⁸

- **Empatija.** Takve osobe imaju pogled na svet iz više perspektiva. Postavljanjem pristupa gde su ljudi na prvom mestu, dizajn mislioci mogu da zamisle rešenja koja su prirodno nerazdvojna i zadovoljavaju izričite ili skrivene potrebe. Oni su u stanje da primete stvari koje druge osobe ne mogu i koriste svoja shvatanja kako bi inspirisali inovacije.

¹⁴⁸ Whatley S. (2011): *A Design Thinker's Personality Profile*, izvor: <http://www.simonwhatley.co.uk/a-design-thinkers-personality-profile>, preuzeto: 30.12.2013.

- **Integrativno razmišljanje.** Ovakve osobe ne samo da se oslanjaju na analitičke procese, već pokazuju sposobnost da vide zbunjujuće aspekte problema (ponekad kontradiktorne) i da stvore nova rešenja koja prevazilaze očekivanja i dramatično poboljšavaju postojeća alternativna rešenja.
- **Optimizam.** Ove osobe pretpostavljaju da je bez obzira na to koliko je ograničenje datog problema, bar jedno potencijalno rešenje bolje od postojećih alternativnih rešenja.
- **Eksperimentalizam.** Ovakve osobe postavljaju pitanja i istražuju ograničenja na kreativne načine, tačnije traže načine kako postupi u potpuno novom pravcu.
- **Saradnja.** Najbolji dizajn mislioci ne samo da su adaptibilni i u drugim disciplinama, već mnogi od njih imaju značajno iskustvo u više od jedne.

4.3.2.3. UTICAJI DIZAJN RAZMIŠLJANJA NA INOVACIJE

Mnogi od najuspešnijih svetskih brendova stvaraju revolucionarne ideje koje su inspirisane dubokim razumevanjem života potrošača i koriste principe dizajna da inoviraju i izgrade vrednosti. Ponekad inovacija mora da objasni ogromne razlike u kulturnim i društveno-ekonomskim uslovima. U takvim slučajevima dizajn razmišljanje može predložiti kreativna alternativna rešenja pretpostavkama kreiranim u razvijenim društvima.

Najbolji naći da se kroz dizajn razmišljanje utiče na inovacije je:¹⁴⁹

- **Počnite na početku.** Uključujući osobe koje koriste dizajn kao način razmišljanja na samom početku procesa inovacija, pre nego što je bilo koji pravac delovanja postavljen, dizajn razmišljanje će doprineti da se istražiti više ideja, brže nego što se to inače čini.
- **Pristup orijentisan na ljude.** Uzevši u obzir sve poslovne i tehnološke razloge, inovacije takođe treba da utiču i na ljudsko ponašanje, potrebe, i sklonosti. Ljudski orijentisano dizajn razmišljanje donosi neočekivano shvatanje ljudskih potreba i želja i kreira inovaciju koja se preciznije odražava na ono što potrošači žele, posebno kada uključuje istraživanje na osnovu direktnog posmatranja.
- **Pokušajte rano i često.** Kreirajte očekivanja od brzog eksperimentisanja i izrade prototipova. Podstičite timove da stvore prototip u prvoj nedelji projekta. Merite napredak jedinicom prosečnog vremena do prvog prototipa ili broja potrošača izloženih prototipovima tokom života programa.
- **Potražite pomoć spolja.** Proširite ekosistem inovacija tako što ćete tražiti mogućnosti da zajedno stvarate sa kupcima i potrošačima prilikom stvaranja. Iskoristite Web 2.0 tehnologije koje omogućavaju korisnicima da komuniciraju i sarađuju jedni sa drugima, kako bi uvećali efikasnost inovacija vašeg tima.

¹⁴⁹ Brown T. (2011): *Design Thinking*, izvor: http://www.stanford.edu/~denes/PolandTop500Innovators/General/R0806E-PDF-ENG_Design_Thinking_HBR.pdf, preuzeto: 31.12.2013.

- **Pomešajte velike i male projekte.** Upravlajte portfoliom inovacija koji se proteže od kratkoročnih povećanja vrednosti ideja do dugoročnih revolucionarnih inovacija.
- **Budžetski tempo inovacija.** Put ka tržištu može biti nepredvidiv, pri kome ne treba ograničavati tempo inovacija oslanjajući se na glomaznost budžetskog ciklusa. Budite spremni da ponovo razmotrite svoj pristup finansiranju dok projekat traje a timovi ostavruju nova saznanja o mogućnostima.
- **Pronađite talenat na bilo koji način.** Zapošljavajte interdisciplinarne osobe. Osobe sa konvencionalnim pogledom na dizajn često mogu pokrenuti idejna rešenja koja mogu biti daleko iznad vaših očekivanja. Možda ćete čak biti u stanju da obučavate osobe koje se ne bave dizajnom a imaju attribute koji nadmašuju očekivanja dizajna kao načina razmišljanja.
- **Dizajn kao kompletan ciklus.** U mnogim preduzećima ljudi se menjaju na svakih 12 do 18 meseci, ali dizajn projekti često mogu trajati duže od toga. Planirajte zadatke tako da dizajn mislioci prolaze kroz sistem tri prostora, tačnije od inspiracije kroz ideaciju do implementacije. Tako dizajn doživljava kompletan ciklus i time se gradi bolja procena i kreira veća dugoročna korist za organizaciju.

Dizajn razmišljanje ima mnogo toga da ponudi poslovnom svetu u kojem je većina menadžment ideja i najbolje prakse slobodno dostupna da se kopira i eksploatiše. Lideri koji gledaju na inovacije kao na osnovni izvor diferencijacije i konkurentske prednosti, trebalo bi inkorporiraju dizajn kao način razmišljanja u svim fazama procesa.

5. STUDIJA SLUČAJA: Apple, dizajn i biznis¹⁵⁰

Kompanija Apple Computer je 20. decembra 1996. godine najavila svoju nameru da kupi kompaniju NeXT Computer. Dogovor je zaključen 4. februara 1997. godine, po ceni od 427 miliona dolara. Ovom akvizicijom, kompanija Apple je dobila najmanje dve stvari . Kao prvo, dobila je tehnologiju koja bi mogla da posluži kao osnova za njihovu sledeću generaciju operativnog sistema, a kao drugo, dobila je Stiv Džobs-a, koji je na taj način vraćen kompaniji čiji je bio suosnivač.

U to vreme, kompanija Apple je bila u nevolji . Njen udeo na tržištu je bio u padu, a cena njenih akcija se kretala kao i pre 12 godina. Postojalo je malo stvari koje bi moglo da ubedi investitore ili kupce da kompanija poseduje bilo kakvu viziju inovacija, koja je bila karakteristika ove kompanije u svojim slavnim danima. Stvari su došle do vrhunca kada su pristigli rezultati iz drugog kvartala. Kompanija Apple je izgubila 708 miliona dolara. Generalni direktor Džil Amelio (*Gil Amelio*), koji je i inicirao kupovinu kompanije NeXT, 9. jula 1997. godine je dao ostavku, a uloga Steve Jobs-a kao specijalnog savetnika borda direktora i upravnog odbora je dobila veći značaj. Steve Jobs je 16. septembra 1997. godine imenovan na mesto V.D. direktora kompanije Apple. Pitanje štampe, tržišta, konkurencije i kupaca je bilo da li Steve Jobs može magiju koja je i stvorila kompaniju Apple i njen uspeh na prvom mestu?

Svog drugog dana na poslu (ne drugog meseca ili druge nedelje), Steve Jobs je održao sastanak u sedištu kompanije Apple u Kupertinu (*Cupertino*), mestu osnivanja kompanije. Sastanku je prisustvovalo šest najboljih analitičara i novinara koji su prethodno radili na izveštavanjima o kompaniji Apple. Njegova svrha je bila jednostavna. Želeo je da im objasni kako će preokrenuti poslovanje kompanije Apple. Jedan od analitičara prisutnih na sastanku je to objasnio ovako: “On je posebno naglasio povratak na zadovoljavanju potreba njihovih osnovnih kupaca. Rekao je da je Apple izgubio svoje mesto na tržištu jer je pokušavao da budu “sve” za “sve”, umesto da se fokusira na stvarne potrebe svojih kupaca. On je takođe istakao da je Apple već napravio inovacije na tehničkom polju sa originalnim Mac OS-om i hardverskim dizajnom, i da će sada postaviti industrijski dizajn kao ključni deo buduće strategije napredka kompanije Apple.” (*Tim Bjarin, lična komunikacija*)

Steve Jobs je u analitičarima probudio radoznalost, ali ih nije u potpunosti osvojio idejom. Međutim, poznavajući ga, analitičari su bili spremni da uklone taj tračak sumnje, nego što bi to možda bili i kod većine drugih koji bi izneli tu istu stvar. Tim Bjarin opisuje svoje utiske o napuštanju sastanka ovako: “Na izlasku sa sastanka, prisetio sam se diskusije o ideji idustrijskog dizajna kao ključnog pitanja za očuvanje kompanije Apple. Ja ne mogu da se setim reakcije drugih, ali ja znam da je moj prvi utisak bio da je Apple imao toliko problema da nisam mogao da vidim kako je potrebno da industrijski dizajn bude ključni deo njegove strategije da spašavanja kompanije Apple. Bio zabrinut, uzimajući u obzir Apple-ovo ozbiljno finansijsko stanje. Šta god da je Steve Jobs želeo da uradi, to je trebalo da bude

¹⁵⁰ Buxton B. (2007): *Sketching User Experiences: Getting the Design Right and the Right Design*, Morgan Kaufman Publishers, San Francisco, str. 41-46

čvrsto i da ostavi uticaj jako brzo. Takođe se sećam da sam govorio ljudima da nikad ne pocenjuju je Steve Jobs –a i da ako neko uopšte može da spasi kompaniju Apple, da je to upravo Steve Jobs.” (Tim Bjarin , lična komunikacija)

Nije trebalo dugo da se Steve Jobs-u da počne sa ispunjivanjem njegove strategije. To se desilo 7. maja 1998. godine, kada je objavljen prvi “iMac”. Sa strane dizajna i poslovne perspektive, ova mašina, prikazana na slici 27., je ostvarila skoro isti uticaj kao i originalni Macintosh iz 1984. godine. Kao i originalni “Mac”, “iMac” je takođe integrisao računar i monitor u jednom visoko stilizovanom paketu. Najizražajniji aspekt dizajna na “iMac”-u je bio providno plava “Bondi Blue” plastika kućišta .

Slika 27: Originalni “iMac”



Izvor: <http://www.512pixels.net/blog/2012/12/imac>, preuzeto 17.02.2014.

Ova mašina je krenula da se isporučuje u avgustu 1998. godine, i bila je trenutni uspeh na tržištu. Kompanija Apple je opet bila u žarištu, i to pre svega zbog industrijskog dizajna ove mašine. Nema sumnje da je to bio ključni katalizator za naredni preokret u napretku kompanije Apple. Ali to je bio samo početak.

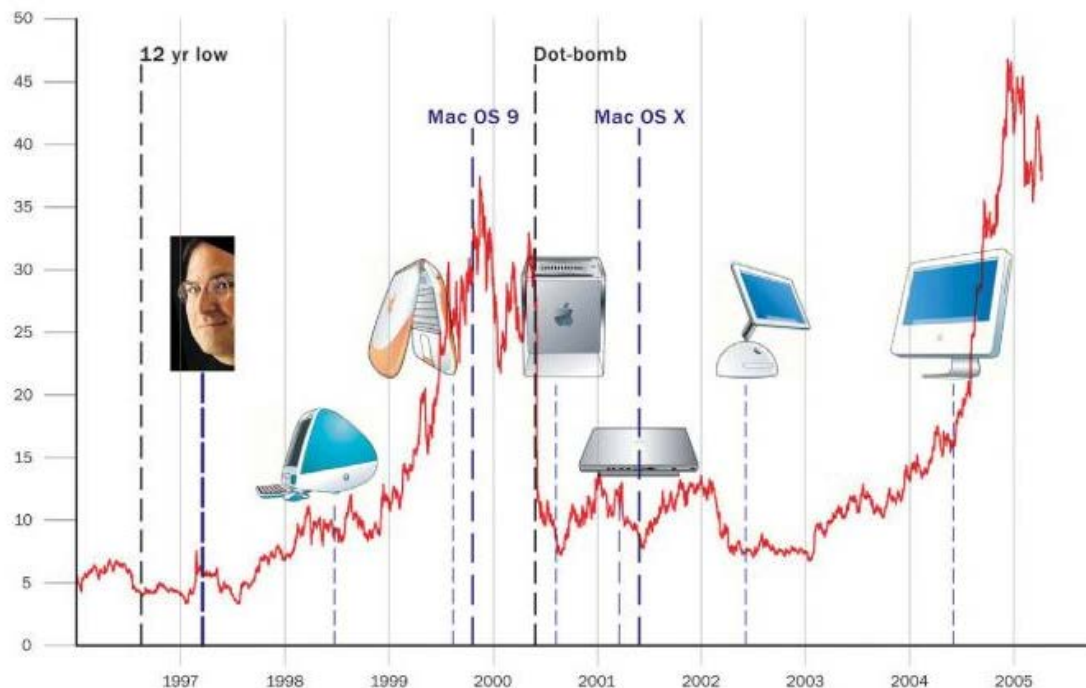
Početkom 1999. godine “iMac” je praćen verzijama koje proširuju paletu raspoloživih boja plastičnog kućišta koje obuhvata boje: borovnice, jagode , limete, mandarine i grožđa. Ovo je sačuvalo prozirnost originalnog “iMac”-a, i pomoglo da se konsoliduje jezik dizajna koji je trebalo da karakteriše celu porodicu proizvoda. To su bile mašine koje su izgledale kao ništa drugo na tržištu u tom momentu i kreirale jasnu sliku da je Apple bio drugačiji.

Ovih osam tačaka u priči “iMac”-a su od posebne i jednake važnosti za biznis menadžere, industrijske dizajnere, predavače i dizajner korisničkog *interfejsa*:

1. Dizajn je sačuvao kompaniju Apple.

Ovo je možda suviše, ali i dovoljno važno da se ponovi, posebno u svetlu onoga što sledi. Jedan od načina da se prikaže prethodna priča je u grafikonu na slici 28.

Slika 28: Vremenska linija proizvoda “iMac”



Izvor: Buxton B. (2007): *Sketching User Experiences: Getting the Design Right and the Right Design*, Morgan Kaufman Publishers, San Francisco, str. 43

Na ovom grafikonu, duž vremenske linije, prikazana je cena akcija kompanije Apple na berzi od 1. jula 1996. godine do 13. juna 2005. godine, zajedno sa nekim ključnim predstavljajima novih proizvoda. Prva stvar koju treba napomenuti je da cena akcija nije počela da raste do lansiranja proizvoda “iMac”. Takođe se mora napomenuti da je na drugom kraju vremenske linije prikazan samo proizvod “iMac”, a ne “iPod”, tako da sve kasnije aktivnosti Apple poslovanja se ne mogu pripisati samo računarima, već i proizvodu “iPod”. Treba imati na umu da proizvod “iPod” treba uzeti u obzir u porastu u cene akcija od 2003. (Izvor informacija sa berze: Yahoo! Finance)

2. Dizajn inovacija je urađen sa postojećim timom.

Jezgro tima koji je dizajnirao proizvode koji su revitalizovali kompaniju Apple, od originalnog “iMac”-a pa do “iPod”-a, su već bili deo kompanije Apple, pre nego što se Steve Jobs vratio. To znači da je kompanija u velikoj meri sačuvana postojećim talentom. Na primer, Džonoton Ajv (*Jonathan Ive*), potpredsednik industrijskog dizajna u kompaniji Apple, i glavni dizajner na svim proizvodima. Pridružio se kompaniji Apple još davne 1992. godine, kada je Džon Skali (*John Sculley*) bio generalni direktor. On je bio tamo i kada je Majkl Spindler (*Michael Spindler*) imao

tu poziciju, takođe je bio tamo i preko mandata Džil Amelio-a (Gil Amelio). Jedan od glavnih talenata koji su pomogli u spasavanju kompanije Apple je bio među njihovom zaposlenim tokom čitavog perioda klizanja u zaborav!

3. Izvršna vizija je kritična za uspeh.

Lekcija iz prethodne tačke je da nije bitno da li već imate talente koji mogu da spasu svoju kompaniju među vašim zaposlenima, jer ako nemate viziju, volju, i snagu na najvišem nivou, onda je taj talenat gotovo sigurno bačen i osuđen na propast.

4. Impuls je neprekidan i brz.

Uprkos svom uspehu, sam "iMac" nije spasio kompaniju. On je jednostavno oživeo. Ono što je spasilo kompaniju Apple je to što je kompanija u više navrata uradila "iMac"-u, kao što je "iMac" uradio svojim prethodnicima. Kao što je prikazano na slici 11 (koja pokazuje samo oko polovinu novih računarskih proizvoda uvedenih tokom obuhvaćenog perioda) inovacija je bila konstantna i brza, dok se dizajn proizvoda stalno menjao i razvijao. On se kretao od prozirnog originalnog "iMac"-a boje slatkisha, preko minimalističkog oblika "Power Mac G4 Cube"-a i "iMac G4", pa do "iPod"-a inspirisanim "iMac GS"-om.

5. Bilo je propusta.

Steve Jobs jenajbolji primer koji demonstrira tezu: Vaši neuspesi će biti zaboravljeni, sve dok imate velike uspehe. Treba izdvojiti činjenicu da je Steve Jobs bio uklonjen iz kompanije Apple 1984. godine, i da je kompanija NeXT doživela neuspeh (mada se prodaja kompanije za 427 miliona dolara ne može neuspehom). Čak i kad se vratio u Apple, tokom ovog perioda, gde je dizajn proglašen vrhovnim, Steve Jobs je preduzeo neke ozbiljne pogrešne korake. Jedan pogrešan korak je zapravo deo njegovog početnog uspeha, prvi "iMac". Ahilova peta proizvoda bila je njegov miš u obliku paka za hokej na ledu, prikazanog na slici 29.

Slika 29: Hokejaški pak - miš za Originalni "iMac"



Izvor: <http://everystevejobsvideo.com/original-imac-introduction-apple-special-event-1998/imac-mouse/>, preuzeto 17.02.2014.

Ključni problem sa mišem je bio njegov uniformni kružni oblik. Izgledao je lepo i bio je u skladu sa ostatkom računara, međutim njegov kružni oblik je takođe i predstavljao problem, jer nije omogućavao da korisniku da zna njegovu orijentaciju kada ga je uzimao u ruke. Dakle, verovatno ili ne, kada se ruka kretala na jednu stranu, kursor na ekranu je išao na drugu. Dizajn je jako brzo zamenjen, tako da nije bilo dugoročnog negativnog uticaja na proizvod ili kompaniju. To nije bio slučaj sa njegovom sledećim velikim neuspehom vezanim za dizajn “Power Mac G4 Cube”-a, koji je objavljen u julu 2000. godine. “G4 Cube”, prikazan na slici 30. je možda najlepší kompjuter ikada napravljen, ili kako je Steve Jobs rekao: “Bio je ludački divan”.

Slika 30: Power Mac G4 Cube



*Izvor: http://www.macworld.com/article/1153341/cube_10thanniversary.html,
preuzeto 17.02.2014.*

Njegov stil je nešto što biste očekivali da vidite unutar časpoisa “Architectural Digest” ili u Muzeju moderne umetnosti u Njujorku. Jedini problem je bio, što je bio suviše lep za stvarni svet i svakodnevnu upotrebu. Ako ga stavite na sto, nasuprot tome, vaš sto je izgledao beznadežno neuredan. Problem je nastajao onog momenta kada se povežu kablovi na njega (a bilo je mnogo njih). Tada je uređaj izgledao katastrofalno, zbog kontrasta između njegovog čistog simetričnog oblika i haosa kablova koji iz njega izlaze. Ali javljali su se i problemi gore prirode. Rane verzije su imale probleme sa materijalima koji su doveli do pojave pukotina, koje su oštećivale njegovu površinu. Takođe, konvekcionni sistem hlađenja koji ga je učinio tako tihim, dovodio ga je i do čestih pregrevanja. Ravna površina na vrhu, gde je topao vazduh izlazio, korisnicima je izgledala kao zgodno mesto da se stave stvari poput novina ili knjige, čime se blokirao izlaz toplog vazduha. Zajedno sa pitanjima oko cene i performansi, problemi na ovom proizvodu nisu tako lako prikriveni kao oni kod “iMac” miša. Kao što Slika 28 jasno pokazuje, nakon njegovog lansiranja je usledio značajni pad cena akcija, pad koji je trebalo da traje do 2004. godine. Međutim, bilo bi nepravедno kriviti pad cena akcija kompanije Apple samo na osnovu “G4 Cube”-a,

jer je od njegovog lansiranja prošlo samo četiri meseca nakon kobnog 10. marta 2000. godine i pucanja internet kompanija na berzi, takozvanog pucanja dot-com balona.

6. *Neuspesi su ključ uspeha.*

Neki analitičari veruju u to da je Steve Jobs igrao na sigurno, a ne rizikujući periodičan neuspeh, nikada ne bi ostvario uspeh na način na koji je on to uradio. On je postavio pravilo da je dugoročno, sigurno mnogo opasnije od samog rizika. To takođe ne znači da treba biti nemaran ili činiti neinformisane odluke. Naprotiv, rizik se može ublažiti uz pomoć pravih alata, pravih treninga i različitih tehnika, pravih sposobnosti i pravih partnera, ali se ne može eliminisati. Stvari se neće uvek odvijati ispravno, a vi morate da taj činilac uključite u vaš plan, ali ne kao grešku već kao vredano i skupo iskustvo koje se uči. Steve Jobs i kompanija Apple su morali da pretrpe neuspeh (ali ne uvek) kako bi uspeh.

7. *Dizajn koji je doveo do uspeha, bio je u velikoj meri u domenu stajlinga koji se graničio sa površnošću.*

Ono što je najzanimljivije kod upotrebe dizajna u Appleovim računarima još od 1998. godine je to da su praktično sve promene na “prednjoj strani stakla”. Drugim rečima, uticaj bi bio suštinski identičan čak i da nije bilo promena u softveru i aplikacijama koje su se događale iza stakla monitora. Oni su za svaki proizvod radili na spoljnom izgledu pre nego na unutrašnjem izgledu, osećaju ili ponašanju tog prizvoda. Oni sigurno nisu redefinisali računanje ili kako mi uzajamno delujemo sa računarima. Umesto toga, oni su jednostavno redefinisali kako je računar izgledao (stajling) što je važno, ali ipak, površno. Stil ovih mašina dao im je karakter koji je jasno odjeknuo među ljudima, i pomogao im da preoblikuju svoju percepciju o tome šta može biti računar. Ali u osnovi ovih sistema je idalje bio stari poznati grafički korisnički interfejs (GUI), sa možda malo nekog ažuriranja u grafičkom stilu.

8. *Skoro da nije bilo interakcije između industrijskog dizajna i dizajna korisničkog interfejsa .*

Lični računari i GUI su u suštini zrele tehnologije na kraju svog osnovnog inovacionog ciklusa. Dakle, industrijski dizajneri su znali da ako postoji miš, tastatura, displej, onda bi mogao biti podržan korisnički interfejs (UI). Isto tako, dizajneri korisničkog interfejsa su znali da se njihovi sistemi mogu, i moraju, pokrenuti podjednako dobro na bilo kojoj od Apple-ovoj platformi, bez obzira na industrijski dizajn. Ne samo da su timovi za industrijski dizajn i dizajn interfejsa mogli da rade nezavisno, već je Steve Jobs aktivno obeshrabrivao njihovu komunikaciju ili saradnju između njih, ali sa jednim izuzetkom. Kako bi obezbedio iluziju hardverske/softverske integracije, tim industrijskog dizajna dizajnirao je osnovnu desktop sliku za svaku reviziju “iMac”-a (međutim, od “Mac OS X”-a, tim korisničkog interfejsa je bio "vlasnik" osnovne desktop slike).

Na mnogo načina, ovo predstavlja priču o uspehu, barem što se tiče dela do koga to ide. Ali, koliko je to? Koliko toga prethodnog sme, i koliko bi trebalo, da bude usvojeno ili imitirano od strane drugih kompanija? Mislim da ova priča govori vrlo povoljno u smislu uloge koju može da ostavri dizajn i utiče na sudbinu jedne kompanije. Očigledno je da se naglašava važnost uloge izvršnog menadžmenta i vizije u stvaranju okruženja gde dizajn može da ostvari uspeh. U stvari, izazovi koje imamo, zahtevaju veoma drugačiji pristup upravljanju dizajnom proizvoda nego što je to navedeno u poslednje dve tačke. Tačnije, biće sve teže i teže odvojiti softverske aspekte korisničkog *interfejsa* od fizičkih aspekata, tj. deo koji je uradio dizajner korisničkog *interfejsa* koji bi inače bio urađen od strane industrijskog dizajna. Tu se mora prevazići klasična saradnja i potrebno je stvoriti holistički dizajn, koji istinski integriše oba aspekta dizajna.

ZAKLJUČAK

Rezultat ovoga istraživanja zasnovan je na analizi naučno-teorijskih i praktičnih saznanja iz oblasti liderstva, strategijskog i brend menadžmenta, dizajna i upravljanja inovacijama. Ostvaren je poseban osvrt na dizajn kao značajnu komponentu brenda u funkciji sticanja konkurentske prednosti na tržištu. Pretpostavke na osnovu kojih su formirana naša istraživanja predstavljaju krajnju tačku završnog master rada.

Proučavajući literaturu i analizirajući primere iz poslovne prakse, došli smo do zaključka da smo kroz modele i strategije Majkla E. Portera, a uvažavajući radove i drugih autora, u najvećem broju slučajeva najpotpunije mogli da objasnimo stvaranje određene konkurentske prednosti u savremenim poslovnim ambijentima. Lanac vrednosti se pokazao kao odličan alat preko koga je moguće na veoma jednostavan način integrisati sve aktivnosti koje utiču na uspešnost primenjivanja strategija za ostvarivanje konkurentske prednosti.

Naša istraživanja potvrdila su hipoteze o procesu građenja i upravljanja brendom. Dokazali smo da brend predstavlja izuzetno značajan faktor konkurentnosti za uspostavljanje liderske pozicije na tržištu. Takođe predstavlja instrument organizacione konkurentnosti, dok inovacije i inovacioni procesi predstavljaju jedan od osnovnih aspekata razvoja te konkurentnosti. Prikazali smo da se strategija brendiranja zasniva na budućim ciljevima koji se odnose na krajnje potrošače, na povećanje svesti o brendu, na stvaranju pozitivnog imidža brenda i na uspostavljanju preferencija i lojalnosti prema brendu. Tokom naših istraživanja takođe smo došli do zaključka da inovaciona strategija mora da bude u koordinaciji sa strategijom upravljanja brendom. U tom smislu, ukazali smo na neophodnost identifikovanja brojnih pozitivnih aspekata jakog postojećeg brenda, kako bi se inovativni proizvodi, tj. usluge mogli povezati sa lojalnošću potrošača datom brendu.

Naša istraživanja potvrdila su i hipotezu o ulozi dizajna kao bitne komponente i uticaja koji on može da ostvari kao centralni faktor inovativne humanizacije tehnologije i ključni faktor kulturne i ekonomske razmene. Potvrđena je i hipoteza koja navodi da inovativni dizajn može da izgradi dugoročnu održivost konkurentske prednosti i time dovede do stvaranja superiornih performansi organizacije. U tom smislu, dizajn je predstavljen kao oblik strateškog resursa koji je važan za stvaranje vrednosti, jer ima presudan uticaj na početni koncept i isporuku proizvoda i usluga koje ispunjavaju očekivanja i težnje kupaca. Predstavljen je i značaj dizajn lidera koji na inovacije posmatraju kao na osnovni izvor diferencijacije i konkurentske prednosti na tržištu. Takođe, predstavljen je i uticaj liderstva na proces dizajniranja novog proizvoda, tačnije kakvu ulogu može igrati kvalitet liderstva u stvaranju konkurentske prednosti kroz dizajn procese. Kroz studiju slučaja kompanije Apple, prikazan je značaj koji dizajn može da ostvari i utiče na sudbinu jedne kompanije. Takođe, naglašena je i važnost uloge izvršnog menadžmenta i vizije u stvaranju okruženja gde dizajn može da ostvari uspeh. Prikazan je drugačiji pristup upravljanju dizajnom proizvoda i neophodnost postojanja holističkog pristupa dizajnu, koji integriše sve njegove aspekte.

Može se zaključiti da je u potpunosti potvrđena osnovna hipoteza istraživanja, kojoj je osnovni cilj da ukaže u kojoj meri je dizajn značajna komponenta upravljanja brendom za ostvarivanje konkurentske prednosti i povećanje tržišnog učešća.

LITERATURA

1. Adižes I. (1994): *Dijagnoza stilova upravljanja*, Agora, Prometej, Novi sad
2. Barczak G., Wilemon D. (1991): *Communications patterns of new product development team leaders*, IEEE Transactions on Engineering Management, 38 (2)
3. Bass B. M. (1990): *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*, Free Press, New York
4. Bitel L. R. (1997): *Liderstvo*, Clio, Beograd
5. Brown T. (2008): *Design Thinking*, Harvard Business Review, June 2008, London
6. Burnham T., Frels J., Mahajan V. (2003), „Consumer Switching Costs: A Typology Antecedents and Consequences“, Journal of Academz of Marketing Science, Vol. 31, No. 2
7. Buxton B. (2007): *Sketching User Experiences: Getting the Design Right and the Right Design*, Morgan Kaufman Publishers, San Francisco
8. Čater T. (2001), *Knowledge management as a means of developing a firm's competitive advantage*, Management, Vol. 6, 2001
9. Dostić M. (2002): *Menadžment malih i srednjih preduzeća*, Ekonomski fakultet Sarajevo
10. Draker P. (1991), *Inovacije i preduzetništvo - praksa i principi*, Privredni pregled, Beograd
11. Duft L. R. (2002): *The Leadership Experience, Second Edition*, Thompson/South Western, Australia, Ekonomski fakultet, Beograd
12. Ferguson I., (2006): *The 10th European International Design Management Conference*, Design Management Institute, Amsterdam
13. Gardner H., Laskin E. (1996): *Leading Minds*, Basic Books, USA
14. Godin S. (2005), *Purple Cow*, Penguin Books, London
15. Goleman D. (2002): *Emocionalna inteligencija*, Geopoetika, Beograd
16. Hembree R. (2008), *Kompletan grafički dizajn*, DonVas, Beograd
17. Henderson J.C. (1988): *Involvement as a Predictor of Performance in US Planning and Design*, Working Paper, No 175, Center for Information Systems Research, MIT, Cambridge
18. Hollander E. P. (1978.): *Leadership dynamics: A practical guide to effective relationships*, Free Press, New York
19. Horth D. & Buchner D. (2009): *Innovation leadership: How to use innovation to lead effectively, work collaboratively and drive results*, Center for Creative Leadership & Continuumm, Brussels
20. Huang C.C., Chin H. & Jiang P.C. (2008): *Knowledge Sharing and Performance in Technology R&D Teams: A Mediated Effect of Knowledge Integration*, Zbornik radova 2008 IEEE ICMIT
21. Ilić D. (2005), *Master rad: „Analiza strategije razvoja novog proizvoda“*, Fakultet za menadžment „BK“, Beograd
22. Ilić D. (2010), *Novi proizvod u eri globalizacije*, Singidunum revija, Vol 6. No2
23. Jakšić M., Backović M., Cerović B., Medojević B. (2006), *Ekonomski rečnik*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd

24. Jobber D. i Fahy J. (2006.), *Osnovi marketinga*, DataStatus, Beograd
25. Jojić R. (2002): *Menadžment Institut za ekonomiku i razvoj RS*, Srpsko Sarajevo
26. Jones M.C. & Harrison A.W. (1996): *IS project team performance: An empirical assessment*, Information & Management, vol. 31
27. Kapferer J. N. (2004), *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Longterm*, Kogan Page Limited, London
28. Khandani S. (2005): *Engineering Design Process, Education Transfer Plan*, IISME/Selectron
29. Klićanin Đ. (2011), *Lanac vrednosti u analizi sposobnosti stvaranja vrednosti za potrošače i vlasnike*, Ekonomski fakultet, Beograd
30. Kotler P. (2001), *Upravljanje marketingom – analiza, planiranje, primjena i kontrola*, Mate, Zagreb
31. Kouzes, M.J., Posner, Z.B. (2003): *The Leadership Challenge*, Jossey Bass, San Francisco
32. Kratzer J., Leenders R.T.A.J., Van Engelen J.M.L. (2006):, *Managing creative team performance in virtual environments: An empirical study in 44 R&D teams*, Technovation, vol. 26, Groningen
33. Krishnapillai R. and Zeid A. (2006): *Mapping Product Design Specification for Mass Customization*, Journal of Intelligent Manufacturing, 17(1)
34. Lajović D., Vulić V. (2010), *Tehnologija i inovacije - skripta*, Ekonomski fakultet Podgorica, Podgorica
35. Lajović D., Vulić V., Nikolić N., Vulić N., Drobnjak R. (2010), *Uvod u biznis - skripta*, Ekonomski fakultet Podgorica, Podgorica
36. Lončarević R.(2006): *Liderstvo vs Management*, Zbornik radova, Naučni skup, Liderstvo u teoriji i praksi, Ekonomski fakultet Banja Luka
37. Lončarević R., Mašić, B, Đorđević-Boljanović J.(2007): *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd
38. Lončarević Ranko (2006): *Liderstvo vs Management*, Zbornik radova, Naučni skup, Liderstvo u teoriji i praksi, Ekonomski fakultet Banja Luka
39. Maksić S., Đurišić-Bojanović M. (2003), *Merenje kreativnosti dece pomoću testova*, Zbornik Instituta za pedagoska istraživanja, Zbornik 35
40. Marković D., Cvetković D. (2009), *Osnovi grafičkog dizajna*, Univerzitet Singidunum, Beograd
41. Marković D., Cvetković D., Kostić Z., Tasić A. (2009), *Osnovi grafičkog dizajna - praktikum*, Univerzitet Singidunum, Beograd
42. Mašić B. (2006): *Novi koncepti i pristupi liderstvu*, Zbornik radova, Naučni skup, Liderstvo u teoriji i praksi, Ekonomski fakultet Banja Luka
43. Mašić B. (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd
44. Mašić B., Babić L., Đorđević-Boljanović J., Dobrijević G., Veselinović S. (2010), *Menadžment – principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd
45. Mašić, B., Babić L., Đorđević-Boljanović J., Dobrijević G., Veselinović S. (2010): *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd

46. Meyer C. (1993): *Fast Cycle Time: How to Align Purpose, Strategy, and Structure for Speed*, The Free Press, New York
47. Milisavljević M. (2006), *Strategijski marketing*, CID - Ekonomski fakultet, Beograd
48. Milisavljević M. (2002), *Savremeni strategijski menadžment*, Institut ekonomskih nauka, InternaNet, Beograd
49. Milisavljević M. (2006): *Potreba za liderstvom*, Zbornik radova, Naučni skup, Liderstvo u teoriji i praksi, Ekonomski fakultet Banja Luka
50. Milisavljević M., Maričić B., Gligorijević M. (2007), *Osnovi marketinga*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta U Beogradu, Beograd
51. Milisavljević M., Senić R., Janošević S. (1993), *Inovacije i tehnološka strategija preduzeća*, Ekonomski fakultet, Beograd
52. Milosavljević M. (1999): *Liderstvo*, Čigoja, Beograd
53. Moultrie J. (2009): *Design funding in firms: A conceptual model of the role of design in industry*, Design Management Journal, Vol, 4, No. 1
54. Nansu B. (1992): *Visionary Leadership*, Josse-Buss Publishers, San Francisco
55. Neumeier M. (2006), *Brend Gap – Rascep brenda*, Brand Mama, Beograd
56. Northouse P. (2013): *Leadership: theory and practice - 6th edition*, SAGE Publications Ltd., London
57. Northouse P.G. (2001): *Liderstvo – teorija i praksa*, Sage Data Status, Beograd
58. Nuttawuth M., Prem C., Lynnel H., Sharif A.S., Yusuke S. (2013): *Design Leadership: A Conceptual Framework of Leadership, Design and Team Performance*, International Proceedings of Economics Development and Research Vol 60, IACSIT Press, Singapore
59. OECD, Eurostat. (2005), *Oslo Manual - Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data - 3rd Edition*, OECD Publishing, Oslo
60. Olins W. (2003), *On Brend - O Brendu*, Profile, Beograd
61. Popesku J., Gajić J. (2009), *Nove tendencije u marketingu – brendiranje gradova*, Singidunum revija, Vol 6 2009. No1
62. Porter M. (2007), *Konkurentska prednost: ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Asee, Novi Sad
63. Proctor T. (1995), *The Essence of Management Creativity*, Prentice Hall Europe, London
64. Proctor T. (2010), *Creative Problem Solving for Managers: Developing Skills for Decision Making and Innovation - 3th ed.*, Routledge, New York
65. Rakita B., Mitić S. (2009), *Efekti transferisanja imidža kroz strategije kobrendiranja i ekstenzije brenda*, Marketing, Vol 41, Issue 2, SeMA – Srpsko udruženje za Marketing, Beograd
66. Rakita B., Mitrović i. (2007), *Brend menadžment*, IŠP Savremena administracija a.d., Beograd
67. Raković D., Radenović P., Koruga Đ. (1999), *Anti-stres holistički priručnik*, Internacionalni anti-stres centar (IASC), Beograd
68. Rauch C. F., Behling O. (1984.): *Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership*, Pergamon Press, New York
69. Robbins P. S., Coulter M. (2005): *Menadžment*, Data status, Beograd

70. Rungtusanatham M. & Forza C. (2005): *Coordinating product design, process design, and supply chain design decisions*, Journal of Operations Management, vol. 23
71. Saint-Exupéry A. (1939): *Terre des Hommes*, Éditions Gallimard, Pariz
72. Schumpeter J. (1939), *Business Cycles*, McGraw Hill, New York
73. Stamm B. (2008), *Managing Innovation, Design and Creativity - 2nd ed.*, John Wiley & Sons Ltd, West Sussex
74. Stavrić B. (2003): *Menadžment*, Univerzitet Sinergija, Beograd
75. Stefanović N. (2006): *Disekcija osnovnih metoda liderstva*, Zbornik radova, Naučni skup, Liderstvo u teoriji i praksi, Ekonomski fakultet Banja Luka
76. Stiglic Dž. (2004.), *Protivrečnosti globalizacije*, SBM-x, Beograd
77. Stolowy H., Haller A., Klockhaus V. (1999), *Accounting for Brands in IAS 38 of IASC (Intangible Assets) compared with French and German practices - An illustration of the difficulty of international harmonization*, The International Journal of Accounting, New York
78. Stone T. L. (2010): *Managing the Design Process: Concept Development*, Rockport Publishers, Beverly
79. Stoner J., Friman E., Gilbert D. (2000.), *Menadžment*, Želnid, Beograd
80. Svorcan M. (2011), *Doktorska disertacija: "Strategija marke u funkciji tržišnog pozicioniranja hotelskih lanaca"*, Univerzitet Singidunum, Beograd
81. Todorović J., Đuričin D. i Janošević S. (1998): *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd
82. Todorović J. (2003): *Strategijski i operativni menadžment*, Conzit, Beograd
83. Trott P. (2005), *Innovation Management and New Product Development*, Pearson Education Limited, Harlow
84. Turner, R., Topalian, A. (2002): *Core responsibilities of design leaders in commercially demanding environments*, prezentacija prilikom svečanog otvaranja Design Leadership Forum-a, London
85. Ulrich K.T. (2005), *DESIGN: creation of artifacts in society*, University of Pennsylvania, Philadelphia
86. Veljković S., Đorđević A. (2009), *Vrednost brenda za potrošače i preduzeća*, Marketing, Vol 41, Issue 1, SeMA – Srpsko udruženje za Marketing, Beograd
87. W. G. Griffin, D. Morrison (2010), *The Creative Process Illustrated: How Advertising's Big Ideas Are Born*, How Books, Cincinnati

ELEKTRONSKI IZVORI

1. *Designer of 2015 Competencies*, izvor: <http://www.aiga.org/designer-of-2015-competencies/>
2. *Designer of 2015 Trends*, izvor: <http://www.aiga.org/designer-of-2015-trends/>
3. De Silva D. (2005): *The International Council of Societies of Industrial Design – ICSID: Definition of design*, izvor: <http://www.icsid.org/about/about/articles31.htm>
4. Duarte N. (2012): *Create a Presentation Your Audience Will Care About*, Harvard Business Review, Izvor: http://blogs.hbr.org/cs/2012/10/create_presentations_an_audien.html

5. Goodman P.S., Ravlin E.C. & Schminke M. (1987): *Understanding Groups in Organizations*, Tepper School of Business, Paper 1034., preuzeto sa:
<http://repository.cmu.edu/tepper/1034>
6. Gurchiek K. (2009): Creativity + Implementation = Innovation, izvor:
<http://www.shrm.org/Publications/HRNews/Pages/CreativityImplement.aspx>
7. Izvor: http://www.12manage.com/methods_brainstorming.html
8. Izvor: http://www.emeraldinsight.com/content_images/fig/0200120703001.png
9. Izvor: http://consult.awardspace.biz/index.php?option=com_content&view=article&id=29:emocionalno-brendiranje-&catid=10:marketing-consult
10. Izvor: http://en.wikipedia.org/wiki/Design_leadership#ref_TRa
11. Izvor: <http://tickledbylife.com/index.php/stuck-for-an-idea-try-this/>
12. Izvor: <http://www.cim.co.uk/resources/branding/home.aspx>
13. Izvor: http://www.dadalos.org/globalisierung_hr/grundkurs_1.htm
14. Izvor: <http://www.emotionalbranding.com/?infobox=best-practice-standard>
15. Izvor: <http://www.emotionalbranding.com/sample-page/>
16. Izvor: <http://www.library.csi.cuny.edu/dept/history/lavender/global/04%20what%20is%20globalization.pdf>
17. Izvor: <http://www.management.ac.me/files/1321998461.pdf>
18. Izvor: <http://www.managementstudyguide.com/brand-equity.htm>
19. Izvor: http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B
20. Izvor: <http://www.mycoted.com/creativity/techniques/brainwrite.php#pool>
21. Izvor: http://www.profitmagazin.com/izdanja/broj_7.65.html
22. Izvor: <http://www.provenmodels.com/14>
23. Izvor: <http://www.slideshare.net/vladimirvulic/konkurentska-prednost>
24. Izvor: <http://www.tehnologija.iz.rs/vezbe/v-1/v-1-1/1-1.pdf>
25. Izvor: <http://www.tehnologija.iz.rs/vezbe/v-1/v-1-2/1-2-1.pdf>
26. Izvor: http://www.venturerepublic.com/resources/brand_glossary.asp
27. Izvor: <http://www.znanje.org/psihologija/01iv0617/03/kreativnost.htm>
28. Izvor: www.brainmates.com.au
29. Jobs S. (2003): *Design is ...*, New York Times Magazine, New York, izvor:
<http://www.complex.com/tech/2012/10/steve-jobs-quotes/the-concept-of-design>
30. Kapferer J.N. (2009): *Kapferer's Brand Identity Prism Model*, European Institute for Brand Management, izvor: http://www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Identiteit_en_Imago_ENGELS/v_Het_BrandIdentity_Prism_model_van_Kapferer__EN_.pdf
31. Maeda J. (1996): *Thoughts on Paul Rand*, izvor:
<http://acg.media.mit.edu/events/rand/ideamag.html>
32. Virtual incubator programme for SME'sProject funded by EU. A project implemented by Business Innovation Center ltd Kragujevac, Izvor:
<http://www.slideshare.net/virtualbic/2-kreativnost-i-inovacije>
33. Watson T.J. (1975): *The Art of Design Management*, Tiffany, New York, izvor:
<http://design101.com/introduction.html>
34. Whatley S. (2011): *A Design Thinker's Personality Profile*, izvor:
<http://www.simonwhatley.co.uk/a-design-thinkers-personality-profile>