

UNIVERZITET SINGIDUNUM
Departman za poslediplomske studije

MARKETING I TRGOVINA
Master studijski program

MASTER RAD

**Oblikovanje tržišne ponude za plasiranje flaširane vode na
domaćem tržištu i strategija pozicioniranja brenda u svesti
potrošača**

Mentor: Prof. dr Milorad Miljković

Student: Vanja Simendić

Broj indeksa: 415136/2011

UVODNE NAPOMENE

Na savremenom tržištu jedan od ključnih faktora konkurentnosti kompanija jeste način na koji kompanije nude svoje proizvode i način odnosno strategija stvaranja i pozicioniranja njihovih brendova. Uspešan i jak brend, a kroz adekvatno osmišljenu, inovativnu i diferenciranu tržišnu ponudu, osnova je uspešnosti kompanije u celosti.

Adekvatno oblikovana tržišna ponuda i brend predstavljaju odnos između određenog proizvoda i potrošača, i njegova uspešnost zavisi upravo od njih – od onoga što oni znaju, misle i osećaju prema proizvodu. Ova dva koraka u tržišnoj strukturi su usko povezana: od adekvatno oblikovane tržišne ponude zavisi i sama uspešnost brenda odnosno proizvoda. Uspeh brenda zavisi od pozicije koju on ima u svesti potrošača. Marketing i brend menadžeri savremenih kompanija svoje napore moraju da usmeravaju ka razvoju efikasnih i efektivnih strategija pozicioniranja svojih brendova, kao i da nastoje da oblikuju marketing miks na način da podržava realizaciju strategije pozicioniranja. Sve navedene aktivnosti kao svoju polaznu tačku treba da imaju potrošača – identifikovanje njegovih želja, potreba i očekivanja, percepcija, stavova i osećanja, i nastojanje da se ti svi elementi zadovolje bolje i brže od konkurencije, a samim tim i ostvaruju konkurentsku prednost na tržištu, što je cilj svake kompanije.

Imajući na umu važnost svih navedenih elemenata za ukupne performanse kompanije, postoji jasna potreba za istraživanjima u kojima će se ispitivati veza ova dva fenomena, principi prema kojima funkcionišu i mehanizmi na kojima su zasnovani, kako na teorijskom tako i na empirijskom nivou.

PREDMET ISTRAŽIVANJA

Predmet ovog istraživačkog rada jeste ispitivanje efekata inovacija u marketinškoj strategiji kompanije „Rosa” koja je sada u vlasništvu „Coca Cola Hellenic“, koja se bavi proizvodnjom i distribucijom flaširane vode, između ostalog, na ojačavanje imidža brenda vode, te na povećanju obima prodaje i profita kompanije. Ovaj brend odnosno proizvod i sam način oblikovanja ponude na domaćem tržištu upoređićemo sa kompanijom koja je u domaćem kapitalu („Minaqua” doo) i koja se takođe bavi distribucijom i proizvodnjom vode na domaćem tržištu.

STEPEN ISTRAŽIVANJA PROBLEMA

Na osnovu pregleda relevantne literature iz oblasti marketinga i trgovine koja se na teorijskom i empirijskom nivou bavi konkurentnošću u trgovini, brendovima, pozicioniranjem i ponašanjem potrošača možemo zaključiti da postoji veliki broj knjiga, stručnih i naučnih članaka, pa čak i čitavih časopisa u kojima se obrađuju navedene teme, kako u inostranstvu tako i kod nas.

Doprinos ovog rada istraživanjima u oblasti marketinga sastoji se u tome što će se navedeni fenomeni, a pre svega interakcija između same ponude kompanije odnosno, pozicioniranja, marketing miksa i uspešnosti brenda ispitati u specifičnom kontekstu tržišta flaširanih voda to jest potrošačima na konkretnom tržištu. Prema našim saznanjima istraživanje efekata inovacija u marketing miksu na imidž brenda, kao i na finansijske indikatore uspešnosti poslovanja, kao što su profit i obim prodaje, na tržištu flaširanih voda u našoj sredini predstavlja pionirski poduhvat.

HIPOTETIČKI OKVIR

Opšte pretpostavke od kojih smo pošli u ovom istraživanju jesu:

1. Marketing miks koji je zasnovan na dobro definisanoj strategiji tržišne ponude i samog pozicioniranja brenda u svesti potrošača, značajan je faktor uspešnosti tog proizvoda. Od pozicije koju brend odnosno proizvod zauzima u svesti potrošača zavisi i njegova uspešnost.
2. Uspešno oblikovana tržišna ponuda preduslov je za stvaranje uspešnog brenda. Uspešni brendovi određuju celokupne performanse kompanije koja ih poseduje.
3. U savremenim tržišnim uslovima brendovi predstavljaju značajan izvor konkurentske prednosti.

Iz navedenih opštih hipoteza, izveli smo sledeću posebnu hipotezu inovacije u marketing miksu koje je kompanije „Rosa“ iz Beograda uvela u periodu od 2006. godine, sa posebnim osvrtnom na ostvarene rezultate u 2010/2011 godini što je doprinelo pozitivnom efektu na povećanje uspešnosti njenog brenda, kao i uspešnog poslovanja kompanije uopšte, izraženu preko finansijskih pokazatelja. Ova hipoteza može se raščlaniti na sledeće dve podhipoteze:

Podhipoteza 1: promena marketinške strategije kompanije „Rosa“ od trenutka preuzimanja brenda od domaće kompanije „Simpogroup“ od strane „Coca Cola Hellenic Botling Company“ imati pozitivan uticaj na jačanje imidža brendova flaširane vode „Rosa“ u odnosu na prethodni period.

Podhipoteza 2: Prikaz korišćenih strategija za jačanje imidža brenda vode „Rosa“ a koji je pozitivno uticao na ponašanje potrošača što je rezultiralo povećanom kupovinom. Ova pretpostavka je u skladu sa istraživanjima koja pokazuju da povećanje svesti koju potrošači imaju o brendu, te pojačavanje pozitivnih stavova o brendu utiče na ponašanje potrošača (npr. Aaker & Day, 1974).

Navedene podhipoteze koje se odnose na performanse „Rosa“ vode uporedili smo u pojedinim delovima sa performansama „Minaqua“ vode.

CILJEVI ISTRAŽIVANJA

Ciljevi ovog rada mogu se sagledati na dva nivoa – na teorijskom i praktičnom nivou.

Teorijski cilj jeste, pre svega, da pruži obuhvatan pregled teorijskih i empirijskih nalaza iz oblasti marketinga, brendiranja i brend menadžmenta, izučavanja konkurentnosti u savremenim

tržišnim uslovima, kao i nalaza iz oblasti ponašanja potrošača i menadžmenta odnosa sa potrošačima. Nastojali smo da na osnovu obuhvatnog pregleda literature iz pomenutih oblasti izdvojimo najrelevantnije podatke, i da ih integrišemo u jednu funkcionalnu celinu koja omogućuje duboko razumevanje složenog i širokog koncepta brenda i pozicioniranje brenda u svesti potrošača.

U praktičnom smislu, upoznavanje sa ključnim principima menadžmenta, oblikovanje tržišne ponude i upravljanja brendom kao i upravljanja odnosima sa potrošačima treba da omogući savremenim menadžerima da uspešno kreiraju i sprovedu poslovne strategije koje će maksimizirati performanse njihovih kompanija.

Konačno, u radu smo nastojali da istaknemo i objasnimo na koji način efektivne i efikasne aktivnosti marketinga i izgradnja i razvoj uspešnih brendova doprinose konkurentnosti kompanije, te da podstaknemo menadžere savremenih kompanija da se fokusiraju upravo na brendove, a kroz adekvatno oblikovanu ponudu, kao jedan od ključnih izvora za ostvarivanje i održavanje konkurentne prednosti na tržištu dvadeset i prvog veka.

Praktični cilj ovog istraživačkog rada jeste da na primeru kompanija „Vlasnika d.o.o.“ iz Beograda demonstriramo na koji način prikazani princip marketinga funkcionišu i kako mogu da se primenjuju u realnom poslovnom kontekstu. U studiji slučaja navedene kompanije nastojali smo da utvrdimo da li postoji, a samim utvrđivanjem i da prikazemo, pozitivan efekat inovacija u marketinškom miksu kompanije „Vlasinka“ iz Beograda na poboljšanje imidža njenog brenda flaširane vode „Vlasinska Rosa“ i posledično na uspešnost njenog poslovanja u celini, izraženu preko finansijskih pokazatelja – obima prodaje i profita.

METODOLOŠKI POSTUPCI I TEHNIKE ISTRAŽIVANJA

Istraživanje koje smo sprovedi organizovano je kao studija slučaja.

Istraživački postupci koje smo primenjivali radi prikupljanja i analize podataka spadaju u kategorije kvalitativne metodologije naučnog istraživanja.

Osnovne tehnike koje smo koristili su teorijska analiza iz relevantne literature, koja je obuhvatila pregled teorijskih i empirijskih podataka iz oblasti marketinga i trgovine koji su nam bili dostupni. Nakon iščitavanja naučnih i stručnih tekstova, te selekcije podataka i nalaza koji su u njima izloženi, napravili smo obuhvatan pregled najznačajnijih i najrelevantnijih od njih, sa ciljem da ih povežemo u funkcionalnu celinu koja može da pomogne stručnjacima u oblasti marketinga i brend menadžmenta da razvijaju efikasne i efektivne strategije i da izgrađuju jake, uspešne brendove.

Tehnika grupnih fokusnih intervjua, koja je obuhvatila polustrukturirane intervjue sa grupama sačinjenim od pet članova – potrošača flaširane vode, a koja je primenjena sa ciljem da ispitamo i uporedimo imidž brendova kompanije „Vlasinka“ i „Minaqua“ koje smo analizirali.

Sekundarno istraživanje pod kojim se podrazumeva analiza podataka koji već postoje i koji su već prikupljeni za neke druge svrhe, u konkretnom slučaju ovog rada u pitanju je pregled i

analiza relevantne dokumentacije, izveštaja i web prezentacija istraživane kompanije i praktično iskustvo u radu sa pomenutim brendovima.

STRUKTURA RADA

Ovaj istraživački rad sastoji se od šest delova. Prikazani su teorijski i empirijski nalazi iz oblasti marketinga i trgovine, do kojih smo došli teorijskom analizom relevantne literature, a u poslednjem, šestom poglavlju prikazali smo nalaze analize kompanije „Vlasinka doo“, njenog brenda flaširane vode „Vlasinska Rosa“, i efikasnosti i efektivnosti marketinške strategije.

U prvom delu dali smo opis osnovnih odlika poslovanja na tržištu dvadeset i prvog veka i izazova sa kojima se današnje kompanije suočavaju. Ovaj deo rada odnosi se prvenstveno na oblikovanje tržišne ponude sa fokusom na sam proizvod i način njegovog plasiranja na različitim tržištima, sa osvrtom na slučajeve i sprovedene aktivnosti kompanije koje su postigle uspeh ili neuspeh nekom od sprovedenih aktivnosti.

Drugi deo rada posvećen je istoriji razvoja tržišta flaširane vode, odnosno istoriji stvaranja najpoznatijih brendova u ovoj oblasti koje su dominantne na različitim tržištima, njihovim marketinškim aktivnostima, strategijama, uspesima i neuspesima. Nakon analize aktivnosti sprovedenih od strane svetski poznatih kompanija sledi analiza domaćeg tržišta u oblasti flaširanih voda, sa osvrtom na formiranje cena na tržištu i stvaranja nematerijalne vrednosti za kompaniju.

U trećem delu rada bavimo se promenom konkurentskih odnosa koja se događa kao posledica mnogobrojnih promena na savremenom tržištu, detaljno razmatramo koncept konkurentnosti, strategije konkurentnosti i izvore konkurentске prednosti u savremenom okruženju, sa posebnim fokusom na ulogu nematerijalne imovine i brendova, kao faktora konkurentnosti.

U četvrtom delu prikazano je na koji način se fenomenu brenda i sa njim povezanim fenomenima prilazi sa teorijskog i empirijskog aspekta, a prikazi su radi boljeg i potpunijeg razumevanja potkrepljeni interesantnim i značajnim primerima iz prakse. U ovom delu detaljno se bavimo konceptom brenda, njegovim istorijskim razvojem i definicijom i razmatramo njegove osnovne funkcije sa stanovišta potrošača i sa stanovišta kompanije, i na kraju iznosimo shvatanje brenda kao emocionalnog odnosa između brendiranog proizvoda i potrošača, te primene uspešnih brendova koji su zasnovani upravo na emocionalnoj povezanosti sa ciljnim potrošačima.

U petom delu rada smo se bavili konceptom pozicioniranja brenda u svesti potrošača, razvojem strategije pozicioniranja, kao i repozicioniranjem, te ulogom marketing miksa u realizaciji strategije pozicioniranja, kao i samim potrošačem kao ključem profitabilnosti poslovanja, i razmatranjem zbog čega je marketing orijentisan upravo ka identifikaciji i zadovoljavanju želja i

potreba potrošača. U ovom delu objašnjavamo koncepte vrednosti za potrošače, zadovoljstva i lojalnosti potrošača, i prikazujemo ključne principe menadžmenta odnosa sa potrošačima koji predstavlja najznačajnije sredstvo za izgradnju i održavanje dobrih i dugoročnih odnosa sa potrošačima.

U šestom, poslednjem delu prikazali smo rezultate praktične analize kompanije „Vlasinka d.o.o.“ njene marketinške strategije i brendova flaširane vode „Vlasinska Rosa”, kao i tržišnog i konkurentskog okruženja na kojem posluje. U ovom delu rada napravili smo evaluaciju uspešnosti marketinške strategije kompanije koja je implementirana.

SADRŽAJ

PRVI DEO:	9
1. UPRAVLJANJE SAVREMENOM ORGANIZACIJOM.....	9
1.2. STRATEGIJSKI MENADŽMENT I STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE BRENDovima	9
1.3. MENADŽMENT INOVACIJA	15
1.4. PROIZVOD.....	19
1.5. DIZAJN PROIZVODA.....	24
DRUGI DEO:	29
2. ISTORIJA FLAŠIRANJA VODA.....	29
2.1. VODEĆE MINERALNE VODE NA SVETSKIM TRŽIŠTIMA I NJIHOVA STRATEGIJA.....	29
2.2. DOMAĆE TRŽIŠTE MINERALNIH VODA	32
2.3. KRATKA ANALIZA DOMAĆEG TRŽIŠTA FLAŠIRANIH VODA.....	33
2.4. FINANSIJSKI POKAZATELJI PRI OBLIKOVANJU TRŽIŠNE PONUDE	35
2.5. ANALIZA TRŽIŠTA PRODAJE.....	35
2.6. CENE	36
2.7. STVARANJE NEMATERIJALNE VREDNOSTI I NJENO KVANTIFIKOVANJE..	38
TREĆI DEO:	40
3. KONKURENTNOST U TRGOVINI.....	40
3.1. KONCEPT KONKURENTNOSTI.....	40
3.2. TRŽIŠTE SA ASPEKTA KONKURENTSKIH ODNOSA.....	41
3.3. STRATEGIJSKE KONKURENTNOSTI.....	42
3.4. FAKTORI KONKURENTNOSTI.....	47
ČETVRTI DEO:	50
4. BREND.....	50
4.1. ISTORIJSKI RAZVOJ BRENDa	51
4.2. STVARANJE I RAZVIJANJE BRENDa.....	52
4.2.1. ELEMENTI BRENDa.....	53
4.2.2. KOBRENDIRANJE I BRENDIRANJE KOMPONENTI.....	56
4.3. PAKOVANJE, ETIKETIRANJE I GARANCIJE	61
4.4. OSNOVNI BREND KONCEPTI.....	66
4.5. IDENTITET I IMIDŽ BRENDa	66

4.6.	SVEST O BRENDU I STAVOVI POTROŠAČA PREMA BRENDU	70
4.7.	EMOCIONALNA VEZA IZMEĐU POTROŠAČA I BRENDU	74
PETI DEO.....		78
5.	POTROŠAČI I NJIHOVA SVEST O BRENDU	78
5.1.	PONAŠANJE POTROŠAČA	78
5.1.1.	PSIHOLOŠKI ASPEKT PONAŠANJA POTROŠAČA	79
5.1.2.	LIČNI KONCEPT	80
5.2.	ZADOVOLJSTVO I LOJALNOST POTROŠAČA.....	95
5.3.	MENADŽMENT ODNOSA SA POTROŠAČIMA.....	96
ŠESTI DEO:		99
6.	STUDIJA SLUČAJA – VLASINSKA ROSA	99
6.1.	OSNOVNI PODACI O PROIZVODU "VLASINSKA ROSA".....	99
6.2.	MARKETING MIKS KOMPANIJE VLASINKA D.O.O.	101
6.3.	DISTRIBUCIJA I STRATEGIJA ZA PLASIRANJE	101
6.4.	KONKURENCIJA.....	103
6.5.	POTROŠAČI.....	109
6.6.	PROMOCIJA I INOVACIJA.....	109
6.7.	FINANSIJSKI POKAZATELJI.....	112
6.8.	IMIDŽ BRENDU.....	113
ZAKLJUČAK.....		115

PRVI DEO:

1. UPRAVLJANJE SAVREMENOM ORGANIZACIJOM

Vreme u kome danas živimo može se nazvati „dobom diskonuiteta“¹ koga odlikuju intenzivne i veoma rapidne promene, stalna nesigurnost i neizvesnost, a što je prevashodno uslovljeno velikim i brzim tehnološkim promenama. Efekti promena uočljivi su u svim sferama, pa tako i u oblasti biznisa i poslovanja.

Poslovanje u okruženju koje se menja rapidnim tempom nametnulo je nove zahteve savremenim kompanijama na koje one moraju da odgovore kako bi ostvarile i održavale konkurentsku prednost na tržištu. Sposobnost kompanije da identifikuje, da odgovori i da se adaptira na tržišne promene fundamentalni je faktor od kojeg zavisi njena uspešnost na tržištu. Dakle, kompanije koje su brže u svojim reakcijama koje su osetljive na promene, imaju veće šanse da uspostave i održe konkurentsku prednost.² Spremnost i sposobnost kompanije da se kontinuirano menja, odnosno prilagođava, postaju integralni deo uspeha i konkurentnosti, a kompanije koje se ne menjaju ne samo da su manje uspešne, već, pred naletom jake konkurencije, neretko i propadaju. Osnovni problem uspešnog menadžmenta u savremenim uslovima poslovanja jeste upravo da omogući kompaniji najadekvatniji blagovremeni odgovor na promene u okruženju.³

U uslovima povećanja turbulentnosti i kompleksnosti okruženja javlja se potreba za razvojem i implementacijom složenijih sistema menadžmenta, a strateški menadžment se upravo javlja kao jedan od odgovora na navedene promene.⁴ Pored strateškog menadžmenta, na značaju sve više dobija i menadžment inovacija. S obzirom da implementacija navedenih menadžment sistema ima veliki značaj za uspeh savremenih kompanija, u delu teksta koji sledi detaljnije ćemo se baviti njihovim temeljnim pretpostavkama kao i etičkim principima na kojima se zasnivaju ili mogu da se zasnivaju (obzirom da organizacije ne stižu da prilagode etički kodeks koji određuje najbolji način poslovnog ponašanja, obzirom na brze tehnološke, tržišne, a kod nas i političke promene).

1.2. STRATEGIJSKI MENADŽMENT I STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE BRENDOVIMA

Šta je ustvari menadžment? Menadžment znači koordinisanje aktivnosti vezanih za posao, tako da se one obave efikasno i efektivno – sa ljudima i uz pomoć drugih ljudi. Efikasnost se odnosi

¹ Mašić B., (2009), *Strateški menadžment*, Univerzitet Singidunum, strana 12-13.

² Dostupno na <http://inovationzen.com/>, pristupljeno 18.08.2013.

³ Unković, M., Cvjetičanin D., (2012) *Konkurentnost u trgovini; Aspekt mikrokonkurentnosti*, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 58.

⁴ Mašić B., (2009) *Strateški menadžment*, Univerzitet Singidunum, strana 4.

na izvlačenje maksimuma uz minimalna ulaganja. Na primer, u fabrici „Siemens AG“ u Forcheimu u Nemačkoj, u kojoj zaposleni proizvode opremu za rendgen, primenjena je efikasna tehnika proizvodnje tako što je drastično smanjena količina zaliha, smanjeno je vreme za proizvodnju robe i smanjena je stopa proizvoda s greškom. Takva efikasnost u radu se isplatila pošto je postrojenje imenovano kao jedno od najboljih postrojenja u „Industry Week“-u za 2002. godinu.⁵ Ako pogledamo sa ove tačke gledišta može se reći da se efikasnost ogleda u obavljanju posla na pravi način odnosno da se resursi ne troše uzalud, dok se efektivnost odnosi na one aktivnosti vezane za posao koje pomažu organizaciji da postigne svoje ciljeve. Na primer, u „Siemens“-ovoj fabrici je smanjenje vremena potrebnog za instaliranje opreme za klijente značilo i veliko smanjenje troškova. Kroz razne programe koji se odnose na rad, ti ciljevi su zacrtani i ostvareni.

Vremenom su se definisale razne funkcije menadžmenta, dok se u današnje vreme funkcije menadžmenta svode odnosno sažete su u četiri osnovne i veoma važne funkcije: planiranje, organizacija, rukovođenje i kontrola.

Planiranje je funkcija u menadžmentu koja obuhvata definisanje ciljeva, utvrđivanje strategije radi postizanja ciljeva i razvoj planova za integrisanje i koordinisanje aktivnosti. Zatim funkcija organizovanja odnosi se na definisanje zadataka koji treba da se urade, utvrđivanje ko treba da ih uradi, kako grupisati te zadatke, ko kome podnosi izveštaj i gde se donose odluke. Vođenje je funkcija u menadžmentu koja obuhvata motivisanje podređenih službenika, podsticanje pojedinaca ili timova za vreme rada, izvor najefikasnijeg sistema komunikacija ili u svakom pogledu rešavanje pitanja ponašanja zaposlenih, dok kontrola obuhvata nadzor stvarnog učinka, poređenje stvarnog sa standardnim učinkom i po potrebi preduzimanje mera.⁶

Strategijski menadžment se može odrediti kao kontinuirani proces prilagođavanja kompanije stalnim promenama u turbulentnoj okolini, a koji treba da joj obezbedi opstanak i razvoj. Dakle, u osnovi strategijskog menadžmenta jeste promena i upravljanje promenama.⁷ Strategijski menadžment ima kao svoj osnovni zadatak da obezbedi da kompanija blagovremeno i racionalno reaguje na promene u sredini u kojoj posluje i on u sebe kao svoje integralne delove uključuje strategijsko planiranje i strategijsku implementaciju.⁸

Kako bismo na najbolji način opisali i shvatili osnove strategije strateškog menadžmenta možemo to pokazati u jednostavnom primeru u industriji diskontne maloprodaje; Dva najveća konkurenta u ovoj industriji u svetu - „Wall Mart“ i „Kmart“ – bore se za dominantan položaj na tržištu od 1962 godine, kada su obe kompanije osnovane. Ova dva maloprodajna lanca imaju i druge izrazite sličnosti: atmosferu u prodavnicama, nazive, tržišta koja opslužuju kao i

⁵ Industry Week's Best Plants; www.industryweek.com od 10.03.2003 godine a prema Robbins S., Coulter M., (2005) *Menadžment*, data status, str 8.

⁶ Robbins S., Coulter m.,(2005), *Menadžment*, data status, str 8-9.

⁷ Jovanović P., (2007), *Strategijski menadžment*, Visoka škola za projektni menadžment, strana 155.

⁸ Đorđević Boljanović P., Pavić S.Ž., (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, str. 53.

organizacioni plan. Ipak, poslovni rezultat „Wall Mart”-a je prevazišao rezultat „Kmart”-a. „Wall Mart” je najveći i najuspešniji prodavac na malo u svetu, a „Kmart” je naveći prodavac na malo koji je ikada tražio zaštitu od bankrotstva. Pitamo se zašto postoje ovakve razlike u poslovnim rezultatima? Organizacije se razlikuju po rezultatima poslovanja zbog različitih strategija koje primenjuju i različitih konkurentnih sposobnosti⁹ kao i uspešnosti i načina implementacije poslovne strategije. „Wall Mart” se ističe po strateškom menadžmentu dok se „Kmart” bori da pronađe odgovarajući. S tim u vezi možemo reći da je strateški menadžment od krucijalnog značaja za omogućavanje diversifikacije kompanije na tržištu od konkurencije radi ostvarivanja dobiti i to kroz adekvatno sprovođenje koraka procesa strateškog menadžmenta, a koje postavljaju stručni i nezavisni menadžeri sa jedinstvenim ciljem.

Proces strateškog menadžmenta sastoji se od više uzajamno povezanih koraka, i u literaturi je moguće naći veliki broj modela ovog procesa. Većina stručnjaka u oblasti se, ipak, slaže da je prvi korak strateškog menadžmenta situaciona analiza sredine organizacije, koja se može obaviti na internom i eksternom nivou. Nakon strateške analize, i na osnovu njenih rezultata, organizacija definiše ili redefiniše svoju viziju, misiju i ciljeve, te sledi faza strateške formulacije, odnosno formulisanje strategija (tržišna ponuda) kojima treba da se obezbedi realizacija postavljenih ciljeva. Nakon odabira strategije pristupa se njenoj implementaciji i strateškoj kontroli implementacionog procesa, a sve zajedno sa krajnjim ciljem da organizacija na najadekvatniji način odgovori izazovima iz okruženja.¹⁰

Ono što bismo izdvojili u procesu strateškog menadžmenta jeste šestostepeni proces koji obuhvata strateško planiranje, implementaciju i evaluaciju:

Prvi korak jeste identifikovanje misije, ciljeva i strategije organizacije. Kako bismo na najbolji način objasnili ovaj korak uradićemo to kroz primere: Kompanija „Avon” je odabrala misiju „da bude kompanija koja svojim proizvodima i uslugama na najbolji način razume, zadovoljava i ispunjava potrebe ženskog sveta na globalnom nivou”. Misija američkog Federalnog biroa nadležnog za zatvore glasi: „US Federal Bureau of Prisons štiti društvo zatvaranjem prestupnika u kontrolisani prostor zatvora i u drugim zgradama u okviru zajednice, koje su bezbedne, humane i dobro obezbeđene i koje pružaju mogućnosti za rad i lično usavršavanje, kako bi se pomoglo prestupnicima da postanu ispravni građani koji poštuju zakon. Misija „eBay”-a je „da se izgradi jedno on-line tržište koje omogućava praktično svakom da trguje sa, praktično, bilo čim i skoro bilo gde u svetu.”¹¹ Dakle, misiju možemo i odrediti kao intenciju kompanije da na najbolji način sprovede svoj cilj.

Drugi korak je eksterna analiza, odnosno analiza okruženja koja ukazuje na šanse (pozitivni faktori) i pretnje (negativni faktori). Ovo je korak koji se mora konstantno sprovoditi, odnosno i kompanije koje su konkurentne na tržištu (da ne kažemo broj 1, 2 ili 3), zapostavljenjem ovog

⁹ J. W. Dean Jr., M. P. Sharfman, (1996), *Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision-Making Effectiveness*, Academy of Management Journal, 22, str 1-23.

¹⁰ Mašić B., (2009) *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, strana 7-8.

¹¹ Robbins S., Coulter M., (2005), *Menadžment*, data status, str 182.

koraka u strategiji mogu doživeti veliki neuspeh. Na primer, dugo godina je na tržištu sportske opreme bila aktuelna oprema za tradicionalne sportove (najveći konkurenti Nike i Rawlings) dok su se druge radnje sa sportskom opremom opredelile za proizvode namenjene ekstremnim sportistima (zbog same konkurenstonsti odnosno nemogućnosti da budu konkurentni na tržištu tradicionalne sportske opreme). Pojavom video igara koje su u velikoj meri bile okrenute ekstremnim sportovima i sama zainteresovanost za fizičko bavljenje tim sportovima je poraslo, a time i uspeh odnosno prodaja malih prodavnica sportske opreme¹². Tako, da bi kompanije ostale na vrhu, njihovi menadžeri moraju da kreiraju odgovarajuće strategije po kojima će se delovati na promene na tržištu odnosno sprovesti inovacije, upoznavati javnost sa njima kroz odabrani marketing miks. U ovom koraku, takođe, potrebno je sagledati konkurenciju i u smislu šta konkurencija radi za društvo u kome se nalazi, najčešće u smislu društveno odgovornog poslovanja. Često se dovodi u pitanje i koliko je ova vrsta poslovanja humanitarnog karaktera od strane kompanija obzirom da se koriste kao oruđe za ostvarivanje profita, tako da neke akcije mogu biti prozrene od strane potrošača i izazvati negativne efekte za kompaniju ukoliko ova vrsta poslovanja nije adekvatno osmišljena i upućena na pravu metu. Karakteristika uspešnih preduzeća je da njihovi menadžeri shvataju značaj odgovornog ponašanja i utvrđivanja kritičnih dimenzija pozicioniranja koncepta društveno odgovornog poslovanja u Srbiji“ (Smart Kolektiv, 2007) u kome je prikazano jedno od prvih istraživanja na temu društvene odgovornosti u našoj zemlji. Koristi od uvođenja DOP-a (društveno odgovornog poslovanja) u poslovanje su sledeće: Unapređenje reputacije kompanije; Povećanje produktivnosti, kvaliteta i prodaje; Veća lojalnost i motivacija zaposlenih; Prihvaćenost u lokalnoj zajednici; Kompetitivnost i tržišno pozicioniranje

Šta je to odgovornost? Odgovornost je moralna akcija ljudi i preduzeća. U globalnom okruženju uspešnija su ona preduzeća koja shvataju značaj svoje ukupne odgovornosti (ekonomske, pravne, etičke i filantropske) i koriste je kao izvor konkurentske prednosti.¹³

Treći korak jeste interna analiza. Interna analiza treba da dovede do jasne procene resursa organizacije, kao što je finansijski kapital, tehnička ekspertiza, kvalifikovani kadrovi, iskusni menadžeri itd. i sposobnosti za obavljanje raznih funkcionalnih aktivnosti, kao što je marketing, proizvodnja, informativni sistem, menadžment ljudskim resursima itd. Sve aktivnosti koje organizacija dobro obavlja su njena snaga, dok su slabosti aktivnosti koje organizacija ne obavlja dobro ili resursi koji su joj potrebni, ali ih ne poseduje. Ono što je neophodno jeste da menadžment na najbolji način sprovede konkretne aktivnosti pri primeni poslovne strategije, na slojeve u organizaciji a da se time pojedinac ne oseti ugroženo (da li zbog nedefinisanih procedura organizacije u smislu rukovođenja novom situacijom ili već straha da će pojedinca zameniti mašina, u smislu tehnoloških dostignuća). Kako bi na najbolji način strategija menadžmenta bila sprovedena, a što je od krucijalnog značaja pri implementaciji i primeni strategije, neophodno je na najbolji mogući način iskomunicirati zadatke, odnosno primeniti „raščlanjenu“ strategiju. Prema empirijskim iskustvima, komunikacioni proces može se

¹² Robbins S., Coulter M., (2005), *Menadžment*, data status, str 184.

¹³ <http://www.sema.rs/repository/download/marketing-vol-43-no-3.pdf>, strana 193-194, pristupljeno 02.09.2013.

realizovati kroz četiri pravca: nizlazni, uzlazni, pobočni i dijagonalni. Nizlazni se odnosi na komunikaciju čije je izvoriste u višim organizacijskim nivoima i koja se prenosi na niže organizacijske nivoe – od top menadžera do službenika. Uzlazni komunikacioni procesi su procesi koji se odvijaju od nižeg nivoa odnosno službenika ka top menadžmentu, a to su uglavnom izveštaji o uspesima/neuspesima odnosno o problemima ili iskustvima. Ovaj proces komunikacije je veoma bitan kada je u pitanju sprovođenje poslovne strateije – ovakvim izveštavanjem „ka gore” menadžment sagledava uspešnost sprovođenja a i strategije uopšte. Pobočni komunikacioni proces odnosi se na komuniciranje između grupa i pojedinaca na istom organizacijskom nivou. Ovo obezbeđuje koordinaciju zadataka i uspešnije izvršavanje zadatka. I dijagonalni komunikacioni proces jeste komunikacija koja daje presek organizacionog dela i organizacionog nivoa – opštenje između različitog organizacionog delanja i različitog organizacionog nivoa. Na primer kada analitičar kreditnog odeljenja direktno komunicira sa regionalnim menadžerom za marketing. Ona je korisna onda kada je potrebna efikasnost i brzina¹⁴, a što često zna da bude slučaj.

Kombinovanje interne i eksterne analize nazivaju se SWOT analize (analiza snaga, slabosti, šansi i pretnji organizacije). Na osnovu SWOT analize, menadžeri mogu da identifikuju strateška mesta koja bi organizacija mogla da iskoristi kako bi ostvarila najbolju poziciju na tržištu.

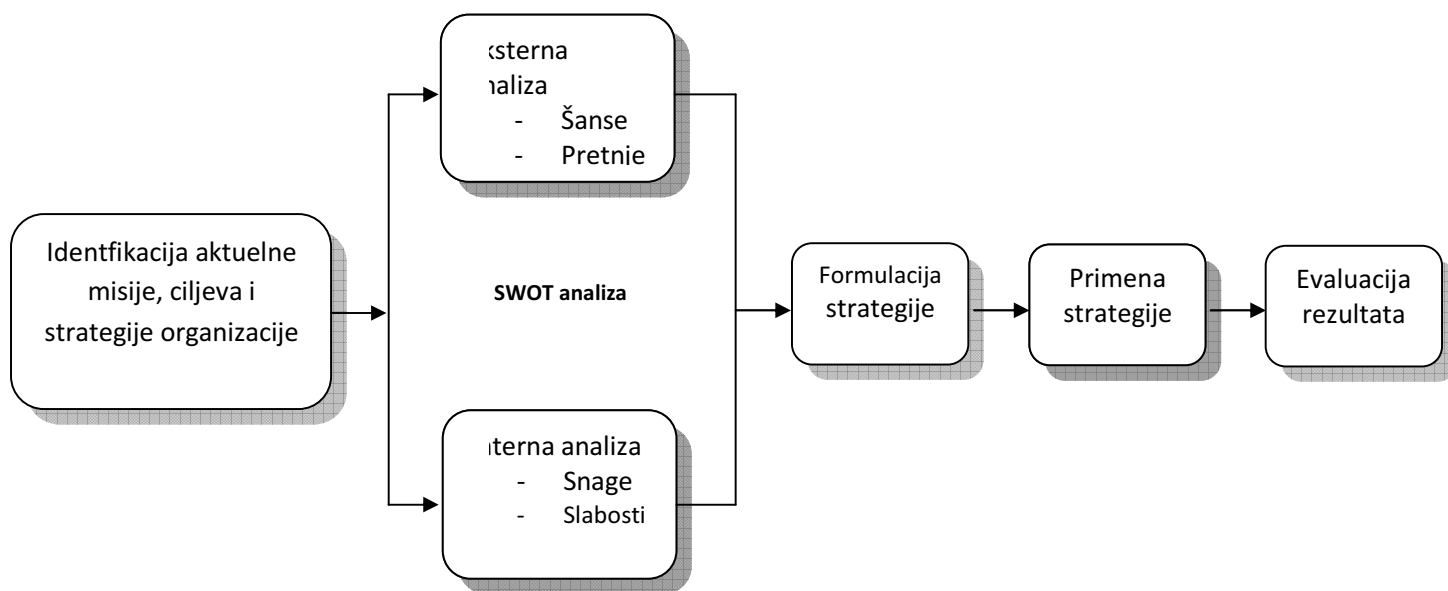
Četvrti korak, po izradi SWOT analize, menadžment treba da sačini i oceni strateške alternative i da selektiraju strategije koje se oslanjaju na snagu organizacije, kao i da koriste mogućnosti okruženja, koriguju slabosti organizacije odnosno suprotstave pretnjama.¹⁵

Peti korak je implementacija strategija. Bez obzira koliko je organizacija efektivno planirala svoju strategiju ona ne može da bude uspešna ukoliko strategija nije primenjena na pravi način ili je nemoguće takvu strategiju primeniti. Ukoliko želimo da strategija uspe onda je neophodno i angažovanje novih službenika različitih veština i iskustava, premeštanje nekih službenika na pozicije koje u skladu sa strategijom više odgovaraju ili čak otpuštanje odnosno smanjenje radne snage. Formiranje timova u velikoj meri se primenjuje u ovom koraku strategije pri čemu se zaposleni udružuju sa zajedničkim ciljem uz kontrolu nekog od menadžera. Takođe, implementacija vidova komunikacija u skladu sa strategijom (kako je navedeno u trećem koraku).

Šesti korak jeste ocena rezultata što predstavlja kranji korak procesa strateškog menadžmenta. Takoreći, sagledava se uspešnost usklađivanja, postignuti rezultat, sagledavanje realizovanog i planiranog.

¹⁴ Miljević M., (2008), *Poslovna etika i komuniciranje*, Univerzitet singidunum, strana 287-288

¹⁵ Robbins S., Coulter m., (2005), *Menadžment*, data status, str 185



Slika broj 1: Proces strateškog menadžmenta; prema Robbins S.

S obzirom da u savremenim tržišnim uslovima brendovi postaju sve značajnije sredstvo diferencijacije između kompanija, stratejski brend menadžment dobija ulogu jedne od veoma važnih aktuelnih grana primenjenog menadžmenta.¹⁶

Ono na šta bi mogli da se osvrnemo jeste fenomen nazvan trojno pravilo.¹⁷ Šta zapravo to znači? U svakoj delatnosti odnosno svakoj grani ili svakom tržištu postoje one kompanije koje dominiraju tim tržištem, odnosno to su glavni učesnici tog tržišta. Ukoliko bi postojale dve kompanije onda bi to već bilo monopolistično tržište kako pri formiranju cena ili uzajamnom uništenju (što je u nekim slučajevima cilj kada su konkurenti u pitanju ali je protivno svim etičkim principima) ili ukoliko bi bilo četiri konkurenta onda bi to uslovalo stalni rast cena. Tako je uloga menadžera krucijalna jer oni moraju da razumeju gde je njihova delatnost u tom evolucionom procesu. To znači da se mora napraviti i primenjivati strategija na duži vremenski rok odnosno napraviti dugoročni strateški plan koji je potrebno revidirati u skladu sa promenama na tržištu i pridržavati se istog.

¹⁶ Janjić S., (2010), *Menadžment procesom brendiranja u međunarodnom marketingu*, Međunarodna naučna konferencija Menadžment, Kruševac preuzeto sa sajta: http://www.fimmanager.edu.rs/site/pdf/CD-Zbornik-web/pdf/1_MenadzmentProces/JanjicS.pdf, preuzeto sa sajta 15.08.2013.

¹⁷ Robbins S., Coulter M., (2005), *Menadžment*, data status, str 195.

Vremenom su počeli da se razvijaju novi pravci poslovne strategije. Nove strategije jesu Strategija primene e-poslovanja (koja se razvila sa razvojem novih tehnologija, pri čemu se sada čak i razgovori za posao vode putem Skype-a što smanjuje u velikoj meri vreme i troškove), strategija usluga klijentima (sa samim razvojem tehnologija menja se i potreba kupca odnosno potrošača pa samim tim i strategija pružanja/prodaje usluge/proizvoda treba da se uskladi sa razvojem potreba) i Strategija inovacija koja nas pri strategiji brenda u najvećoj meri interesuje i o kojoj ćemo u narednim delovima rada obraditi detaljnije.

Strategijsko upravljanje brendovima podrazumeva definisanje kvalitativnih i kvantitativnih ciljeva i razvijanje i realizaciju strategije koja je usmerena na razvoj jednog snažnog brenda, nezavisnih brendova ili porodice brendova. Strategija brenda može se odrediti kao dugotrajnija marketinška podrška brendu, zasnovana na identifikovanju karakteristika ciljnih kupaca, i uključuje razumevanje njihovih preferencija i očekivanja koja imaju u vezi sa brendom.¹⁸

Strategijski proces izgradnje uspešnog brenda sastoji se od više povezanih faza. Početni korak jeste segmentacija na kojoj se, dalje, zasniva identifikacija i definisanje ciljnog tržišta. Nakon ovoga, kompanija pristupa upoznavanju svojih ciljnih potrošača i analizira njihove potrebe, želje i očekivanja, kako bi na temelju prikupljenih znanja kreirala i razvijala strategiju pozicioniranja koja prevashodno podrazumeva određivanje misije, vizije i ciljeva. Zatim se pristupa upotrebi, profilisanju i kombinovanju različitih alata kojima se deluje na potrošače, sledi materijalizacija brenda i aktivnosti vezane za marketinšku promociju, a bi se konačno pristupilo evaluaciji procesa na temelju prikupljenih povratnih informacija sa tržišta.¹⁹

1.3. MENADŽMENT INOVACIJA

U savremenom poslovnom okruženju kompanije koje su sposobne da kreiraju nove proizvode visokog kvaliteta i za kratko vreme, lideri su na tržištu i spremne su da odgovore na mnogobrojne izazove koji se pred njih postavljaju. Prema shvatanju Pitera Drakera²⁰ kompanija može da ostvari konkurentsku prednost samo ukoliko kontinuirano razvija i unapređuje ono čime se bavi, stalno uvodi i aktivira nove modele uspeha i u konstantnom je i sistemskom procesu inovacija. Dakle, konkurentnost u najvećoj meri zavisi od spremnosti kompanije za promene, ideje, vizije, tehnologije i menadžmenta, odnosno od sposobnosti za inovacije odnosno promene u skladu sa vremenom.

U literaturi se često može sresti shvatanje po kojem se pojam inovacije odnosi samo na tehnološke inovacije, međutim, ovaj koncept je potrebno shvatiti dosta šire. Naime, pod inovacijom možemo podrazumevati generisanje, prihvatanje i implementaciju novih ideja,

¹⁸ <http://www.businessdictionary.com/definition/brand-strategy.html>, preuzeto sa sajta 18.07.2013.

¹⁹ Matović P.V., (2010), *Brend kao faktor konkurentnosti na primeru izvoza pića iz Srbije*, Doktorska disertacija, Univerzitet Singidunum, str 85-87.

²⁰ Drucker P., prema Robin S., Coulter M., (2010), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, str 208.

procesa, proizvoda i usluga. Inovacija je stvaranje novih ideja i njihovo sprovođenje na koristan način. Pored tehnoloških inovacija (kao što su novi tehnički izumi, nove mašine ili novi proizvodi), inovacije mogu biti i inovacije procesa (novi servisi, programi ili proizvodne procedure) i administrativne inovacije (nova institucionalna pravila, strukture i sistemi).²¹ Inovacije i inovacioni procesi posmatraju se kao najznačajnije determinante konkurentnosti i razvoja kompanija u savremenom poslovnom okruženju ekonomije zasnovane na znanju.²²

Najuopštenije govoreći, kompanije ostvaruju, održavaju i razvijaju konkurentsku prednost upravo kroz proces inovacija. Postoje različiti razlozi usled kojih kompanija može započeti sa procesom inovacija koji joj daje mogućnost ostvarivanja konkurentске prednosti. Razvoj novih tehnologija jedan je od uobičajenih razloga za uvođenje inovacija u poslovanje, s obzirom da tehnološke promene otvaraju nove mogućnosti dizajniranja proizvoda, puteva komercijalizacije, proizvodnje, isporuke i pružanja dodatnih usluga. Do uvođenja inovacija može doći i usled pojave novih ili menjanja starih potreba potrošača, kao i zbog uočavanja novih i različitih segmenata u nekom sektoru poslovanja. Ovo može da podrazumeva javljanje novih segmenata potrošača, razvoj novih oblika proizvodnje ili novih načina da se dosegnu ciljne grupe klijenata. Konačno, do potrebe za inovacijama može doći usled promena u troškovima poslovanja ili promena u državnim propisima.²³

Na značaj inovacija kao osnove tehnološkog i ekonomskog progresa ukazano je još tridesetih godina prošlog veka. Već tada je uočeno da konkurentska prednost ostvarena uvođenjem novog proizvoda daleko nadilazi prednosti koje su zasnovane na jednostavnim promenama cene već postojećih proizvoda. I u čuvenom Porterovom modelu pet sila konkurentnosti istaknuto je da je upravo sposobnost kompanije da kreira i uspešno realizuje inovativne projekte temelj njene konkurentnosti.²⁴

Razvoj kompanije podrazumeva kreiranje i rast novih vrednosti koje će ponuditi svojim klijentim brže i bolje od drugih, a u osnovi tako definisanog razvoja jesu upravo inovacije. Inovativne strategije daju kompaniji mogućnost da se približi granicama razvoja koje su postavili lideri u oblasti, da uđe u ravnopravnu konkurentsku borbu sa njima, kao i da ih u nekim oblastima prestigne i pobedi. S druge strane, kompanije lideri mogu zadržati svoju poziciju broj jedan samo ukoliko svoje poslovanje zasnivaju na inovacijama i novativnim procesima. Konkurentnost se u savremenim tržišnim uslovima izjednačava sa sposobnošću kompanije da kreira i realizuje

²¹ Markič M., *New Rules for Organizations' Competitiveness*, Univerzitet na Primorskem Slovenia, str 150-151, preuzeto sa sajta: <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/961-6486-39-X/149-164.pdf>, pristupljeno 26.02.2013.

²² Matović P.V., (2010), *Brend kao faktor konkurentnosti na primeru izvoza pića iz Srbije*, doktorska disertacija, Univerzitet Singidunum, str 66.

²³ <http://www.rincondelvago.com/>, pristupljeno 28.02.2013.

²⁴ Matović P.V., (2010), *Brend kao faktor konkurentnosti na primeru izvoza pića iz Srbije*, Doktorska disertacija, Univerzitet Singidunum, str 66-67.

inovativnu strategiju kao dinamičan odgovor na složene zahteve turbulentnog brzo promenljivog okruženja.²⁵

Posebno pitanje menadžmenta inovacija odnosi se na pitanje korišćenja prava intelektualne svojine, posebno patenata i robnih/uslužnih marki.²⁶ Kako bi kompanija upravljala svojim znanjima i na taj način sačuvala svoje prednosti od esencijalnog je značaja da zaštiti svoj intelektualni kapital. Sa pravnog aspekta, kompanija svoju intelektualnu svojinu može zaštititi žigom, ali postavlja se pitanje da li će dati žig biti prihvaćen od strane potrošača kao brend, što je veoma značajno pitanje menadžmenta inovacija²⁷. Na primer, kada je „Proctor and Gamble” kupio firmu „Iams” koja proizvodi hranu za kućne ljubimce tada je koristila svoje poznato istraživačko odeljenje da pronade način za transfer tehnologije iz svojih sektora da bi se napravili novi proizvodi. Jedan od ishoda ove unakrsno-sektorske kombinacije je: sastojak za borbu protiv karijesa u pasti za zube, koji se nalazi u njihovoj celokupnoj suvoj hrani za odrasle kućne ljubimce.

Ono što je takođe važan faktor u menadžmentu inovacija jeste strategija inovacije. Ona ne mora uvek da se fokusira samo na nove proizvode, ona može da uključuje primenu postojeće tehnologije za neku novu upotrebu. Ono što menadžeri prvo moraju da odluče jeste pravac inovacija. Da li će se organizacija fokusirati na naučno istraživanje, razvoj proizvoda ili unapređenje procesa? Osnovno naučno istraživanje zahteva velika sredstva, jer to uključuje precizne aktivnosti i naučno istraživački rad. U mnogim delatnostima stručnost organizacije je osnovni istraživački ključ za razumnu konkurentsku prednost. Da bi postigle visok stepen učinka, ne zahteva svaka organizacija ovako detaljno obavljanje naučnog istraživanja. Umesto toga, mnoge zavise od strategije razvoja proizvoda, a koja je direktno uslovljena adekvatno formulisanom tržišnom ponudom. Obzirom da razvoj proizvoda takođe zahteva velika investiranja, većina kompanija okreće se unapređenju postojeće tehnologije ili je upotrebljava na novi način, kao što su to uradili „Proctor and Gamble”. Ova dva pristupa mogu u velikoj meri da pomognu organizaciji da postigne visok nivo diferencijacije u proizvodnji, što je značajan izvor konkurentne prednosti. Još jedan od značajnih izvora konkurentne prednosti jeste određivanje vremena inovacije odnosno publikovanja inovacije. Da li će kompanija biti inovator odnosno prvi pokretač ili će kopirati novine konkurenata...zavisi od strategije menadžmenta. Prvi pokretač sigurno ima velike troškove u istraživanju i samom procesu inoviranja, dok ostvaruje prednost u odnosu na druge, drugi kopiraju inovacije i imaju iskustvo konkurenta u izradi inovacije i samim tim nemaju troškove kojima su prvi pokretači izloženi.

²⁵ Levi – Jakšić M., Marinković, S. i Obradović J., (2009), *Menadžment inovacija i tehnološkog razvoja*, FON, Beograd, str 60-61.

²⁶ Matović P.V., (2010), *Brend kao faktor konkurentnosti na primeru izvoza pića iz Srbije*, Doktorska disertacija, Univerzitet Singidunum, Beograd str 68-69.

²⁷ isto, str 76.

Prednosti:

- Reputacija za liderstvo u inovacijama i liderstvo u delatnosti
- Troškovi i prednosti učenja inovacije
- Kontrola nad nedovoljnim sredstvima i držanje konkurenata podalje
- Sposobnost uspostavljanja odnosa sa klijentom i razvijanje lojalnosti kod klijenata

Nepovoljnosti:

- Nesigurnost u pogledu pravaca u kom će tehnologija i tržište da se kreću
- Rizik da će ih konkurenti imitirati
- Finansijski i strateški rizici
- Veliki troškovi razvoja

Tabela broj 1: Prikaz prednosti i nepovoljnosti prvog pokretača inovacija

A šta se dešava kada novi učesnik na tržištu uzdrma celokupnu industriju i promeni konkurentnu situaciju? Najpoznatiji primer za to je pojava „Amazon.com”. „Amazon” je kompanija koja je koristile internet da bi uspešno konkurisala lancu prodavnica, kao što je kompanija „Barnes&Noble”. Kompanija „Amazon” dozvoljava dilerima i pojedincima da prodaju korišćene knjige zajedno sa novim knjigama koje su stavljene na online system, a ta praksa izazvala je proteste. Kompanija „Autho’s Guild” traži od svojih članova da bojkotuju kompaniju „Amazon” zato što autori uopšte ne dobijaju proviziju od prodaje korišćenih knjiga, već samo od prodaje novih knjiga. Uprkos tome što ljudi kupuju i prodaju korišćene knjige putem aukcija na eBay-prodaja od koje autori ne primaju proviziju-„Amazon” je primarno maloprodajna kompanija koja konkuriše drugim maloprodajnim kompanijama kako na web-u tako i mimo njega.²⁸

Pri obradi literature, naišli smo i na primer „Joe Boxer”-a. „Joe Boxer” je kompanija koja se bavi proizvodnjom donjeg veša, a Nicholas Graham, vlasnik ove korporacije, se često naziva „kralj donjeg veša”. On je sam stvorio ime i brend, time što je postavio bilbord na Times Square-u u Njujorku pa do vremena kada se obukao kao kraljica Engleske i visio sa dizalice na Times Square-u i bacao “bokserice” sa prikačenim pecivom okupljenoj masi. Graham veruje da promovisanje svoje kompanije ne zahteva povoljan trenutak već promoviše svoju kompaniju bilo kad i bilo gde. Pompezni nastupi i način promocije iziskivali su velike troškove. Iako je 87% ljudi, starosti između 15 i 30 godina znalo za ime „Joe Boxer”, kompanija je upala u finansijske poteškoće. U trenutku kada je Graham popunjavao papire za bankrotstvo pojavio se izvršni rukovodilac kopanije „Windsong Allegiance group, LLC”. Ova kompanija bavi se licenciranjem dizajnerskih imena i raspoređuje firmiran donji veš, time je „Joe Boxer” dobila podstrek. „Windsong” je preuzela dugove ove kompanije i prisvojila sredstva, a nedugo zatim potpisan je ugovor sa kompanijom „Kmart” koja je želela ekskluzivna prava na ime „Joe Boxer”. Samo ime koje je stvoreno uslovilo je da kompanija i uprkos problemima u koje je zapala može da se izvuče. Time možemo reći da nematerijalna vrednost odnosno ime ili znak kompanije koje je

²⁸ Situacija prilagođena prema informacijama iz: Jim Frederick, (2003) *War of Words*, Time International, 17.02.2003, str 33, Keith Regan, *Bugging Out Over Bezos*, (2002), *Bargain Book Bin*, E-commerce Times, 17.04.2002. www.ecommercetimes.com pristupljeno 02.04.2012.

stvoren u određenom trenutku može više da vredi od same vrednosti imovine kompanije umanjene za vrednost ukupnog duga kompanije. S tim u vezi ćemo se okrenuti značaju u stvaranju svesti o brendu i ostvarivanju same konkurentske prednosti koju stvara ime kompanije na tržištu.

Prema svemu gore navedenom, a u cilju što uspešnije implementacije strategije poslovanja, a kroz nju i strategije inovacija, za kompaniju su neophodna ulaganja kako u smislu praćenja trendova tehničko-tehnoloških dostignuća tako i u samoj implementaciji novog načina rada (bar u pojedinim delovima organizacije). Ono što želimo reći jeste da kompanije često prave greške pri inovacijama, tako da ne regulišu osnovne ljudske potrebe i strahove u samoj organizaciji. Kao što smo prvobitno naveli da zadovoljstvo zaposlenih unutar organizacije u velikoj meri pomaže i u sprovođenju strategija inovacija. Implementacijom novih tehničkih dostignuća koje nam pomažu da budemo konkurentniji na tržištu zadaju se i neminovno ostvaraju suštinska etička pitanja ljudskih prava i čovekovog dostojanstva. Tehničko tehnološka moć ima nesagledive posledice za čoveka a tako i celinu prirode.²⁹ Čime se vraćamo na društveno odgovorno poslovanje, a u skladu sa politikom organizacije i prirodom inovacija, i na brigu o zaposlenima. Ugrožavanje zaposlenih u okviru organizacija, samim uvođenjem elektronskog vida poslovanja izaziva strah kod ljudi koji se bave tim ili sličnim poslom (na način pre uvođenja automatizacije). Strah može da se iskoristi za adekvatnije obavljanje drugih aktivnosti u organizaciji a u skladu sa poslovnom strategijom i da ima pozitivne efekte, a može imati i negativne efekte. Negativni efekti mogu se suzbiti kroz ulaganje u zaposlene, a samim tim i obučavanje za rad na inovacijama unutar sistema. Time se dobija mnogo, iako se na to u današnjim strategijama poslovanja, bar organizacija u Srbiji, malo vodi računa. A znamo, kako iz svih literatura koje se bave marketingom tako i ekonomskim poslovanjem, da rejting organizacije prvo meri zadovoljstvom zaposlenih. Zašto? Jednostavno, ako smo „stakeholder” i daje nam se predlog za ulaganje u neku organizaciju, prvo što će isti da uradi (osim iznetih finansijskih činjenica – koje mogu biti „nafrizirane”) jeste da se raspita kod nekog od zaposlenih o organizaciji i stavu organizacije prema svojim ljudima i obrnuto. Ukoliko u društvu postoji moralna svest o poslovanju, onda bi to bio jedan od najvažnijih elemenata ulaganja, jer ukoliko se organizacija prema svojim ljudima postavlja na loš ili neadekvatan način pitanje je koliko će ta organizacija imati sluha za profesionalno postavljanje prema partnerima i samom poslu.

1.4. PROIZVOD

Ono što je najvažnije pri oblikovanju tržišne ponude i pri stvaranju brenda jeste sam proizvod, njegove performanse i način upotrebe kao i svrha, odnosno krajnja potreba potrošača koju sam proizvod zadovoljava. Takođe svaki proizvod ima i svoje loše strane ili lošu istoriju koja se mora sagledati.

²⁹ Miljević M., (2008), *Poslovna etika i komuniciranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 172-173.

Proizvod mora biti precizno definisan. Šta to znači? Znači da je neophodno precizirati karakteristike koje naš proizvod ima i da predvidimo mogućnosti da se one planski menjaju, polazeći od koncepcije o životnom ciklusu proizvoda.

Neki autori proizvod definišu ovako: „Proizvod je sve što se može ponuditi na tržištu da izazove pažnju, kupovinu, korišćenje i potrošnju, što može zadovoljiti potrebu”. Drugi smatraju da se pod proizvodom podrazumeva roba, usluge i ideje, nudi se i pregršt opipljivih i neopipljivih osobina proizvoda koje će takođe zadovoljiti kupca. Dakle, glavni cilj proizvoda je zadovoljenje kupaca.

Proizvod mora zadovoljiti određene potrebe da bi bio prihvaćen na tržištu. On je rezultat napora da se na najbolji način zadovolje istančane potrebe potrošača. Proizvod se definiše na osnovu određenih osobina i atributa koji utiču na potrošača, a što uključuje fizičke objekte, usluge, ličnosti, mesta, organizacije i ideja. Traženje odgovora na pitanje šta potrošač zaista želi (uloga marketinga je da otkriva skrivene potrebe koje proizvod može da zadovolji i da stavi akcenat na ta svojstva, a ne na sve aspekte proizvoda) Obaveza planera da konstruiše opipljiv proizvod koji mora da ima sledeća svojstva: kvalitet, pakovanje, stil, marku.

Svako preduzeće treba da utvrdi razloge zbog kojih se njegov proizvod kupuje. Kupac se odlučuje za proizvod određenog proizvođača na osnovu sopstvenih stavova o proizvodu, koji kada se radi o potrošnim dobrima nisu uvek zasnovani na stručnom poznavanju proizvoda. Za kupca proizvod često ima svojstvo simbola.

Preduzeće nastoji da nađe optimalni proizvod koji daje najpovoljniji balans između svojstva proizvoda i ostalih instrumenata marketing miksa: proizvoda, promocije, distribucije i cene.

Dizajn, marka i pakovanje postali su sastavni deo koncepta proizvoda i značajni su instrumenti u osvajanju tržišta. Realizacija proizvoda u savremenoj privredi uslovljena je nizom aktivnosti koje se moraju obaviti da bi se zadovoljile potrebe kupaca.

Na osnovu istraživanja tržišta, preduzeća utvrđuju koje karakteristike proizvoda kupci stavljaju u prvi plan, samim tim da se i prilagode stvarnim potrebama potrošača u skladu sa promenama na tržištu (konkurencija, cena, trendovi...)

Izmene u kvalitetu doprinose povećanju pouzdanosti i trajnosti proizvoda. Kvalitet treba da se održi kako u izgledu, tako i u funkcionalnosti proizvoda. Poboljšanje u kvalitetu može se ogledati u dodavanju posebnih osobina proizvodu, bilo da je dodavanje vidljivo ili nevidljivo, kao što je slučaj sa lekovima. Izmene u boji, obliku, strukturi su elementi na kojima se grade promene na stilu proizvoda, što ima za cilj poboljšanje njegovog estetskog izgleda. Svaki proizvod ima određenu karakteristiku koja ga izdvaja u odnosu na ostale proizvode, pa makar se radilo i o proizvodima iste vrste.

Kako bi se napravila i pripremila adekvatna strategija plasiranja i ponude neophodno je izvršiti klasifikaciju proizvoda.³⁰

Jedna od najstarijih klasifikacija potrošnih dobara je na:

- obična (kupci kupuju svakodnevno - hleb, novine, sapun itd.)
- preferirana (u sagledavanju rizika od kupca)
- posebna (obuća i odeća i jeftinija trajna potrošna dobra) i
- specijalna dobra (automobil, nameštaj, umetnička dela itd.)

Postoji još jedna podela dobara na:

- defanzivne i
- kreativne

Defanzivni su oni čija je svrha da ublaže ili spreče bol, uznemirenost, povrede i tome slično, dok su kreativni proizvodi oni koji daju neku pozitivnu satisfakciju čoveku.

Klasifikacija proizvoda može se vršiti prema više različitih kriterijuma:

- Prema nameni proizvoda na: sredstva za rad i predmeti rada, kao i potrošna dobra koja služe da svojim trošenjem podmire potrebe ljudi.
- Prema stepenu obrade na: sirovine, poluproizvode i gotove proizvode.
- Prema potrebama potrošača i njihovim navikama prilikom kupovine, pri čemu se razlikuju: dobra svakodnevni i jednostavnih kupovina, dobra povremenih i složenih kupovina i dobra retkih kupovina
- Prema brzini prodaje odnosno sa stanovišta kako potrošači prihvataju proizvode, mogu se svrstati na: kurentne – za koje postoji velika potražnja i koji se brzo prodaju i nekurentne – koji se slabo prodaju, da li zbog ukusa potrošača ili zbog visokih cena.

Prema broju nosilaca potrebe – proizvodi se dele na: proizvode masovne upotrebe (izrađuju se za nepoznate kupce) i proizvode za individualnu upotrebu (za poznatog kupca).

Navedeno razlikovanje proizvoda je potrebno marketarinskim stručnjacima da bi adekvatno postavili strategiju marketinga. To je i prirodno, jer će jedna strategija biti primenjena na sredstva za rad, a druga na potrošna dobra, jedna na masovne, a druga na unikatne proizvode.

Pored klasifikacije proizvoda imamo i razlikovanje nivoa proizvoda.³¹

Pri planiranju tržišne ponude mora se voditi računa o pet nivoa proizvoda:

1. Suština koristi

³⁰ Kevin Keller, Philip Kotler: (2005), *Marketing Menadžment*, izdavač Data status, Beograd, str. 380,381.

³¹ Isto, str. 380,381.

2. Potencijalni
3. Prošireni
4. Očekivani
5. Bazični

Svaki od navedenih nivoa dodaje više vrednosti za kupca, a svih pet čine hijerarhiju vrednosti za kupca. Prvi i osnovni nivo zapravo je suština koristi: usluga ili korist koju kupac zapravo kupuje, u slučaju primera flaširane vode to je utoljavanje žeđi, odnosno suština zašto se voda kupuje.

Na drugom nivou suština koristi se pretvara u bazični proizvod, npr. osim utoljavanja žeđi kupac očekuje i da voda bude pitka.

Na trećem nivou vrši se priprema očekivanog proizvoda, niz atributa i uslova koje kupci očekuju kada taj proizvod kupuju; kupac vode očekuje da, osim što je pitka voda, da je zadovoljavajuća i čistoća vode, da je prirodna i da je prikladna ceni.

Na četvrtom nivou je prošireni proizvod koji prevazilazi očekivanja kupca. U razvijenim zemljama na ovom nivou se odvija pozicioniranje brenda i konkurentsko nadmetanje. Međutim, u zemljama u razvoju i na novonastajućim tržištima, kao što su Kina i Indija, konkurentsko nadmetanje zasniva se na nivou očekivanog proizvoda. Prilikom proširenja proizvoda dolazi i do diferenciranja. Proširenje proizvoda navodi nas da posmatramo ukupan sistem potrošnje korisnika: način na koji korisnik uzima i koristi proizvod i usluge. Svako proširenje podrazumeva dodatne troškove. Proširenje koristi ubrzo postaju očekivane koristi i neophodni elementi pariteta. Znači konkurenti moraju da tragaju za drugim dodatnim karakteristikama ili koristima. Kao posledica proširenja proizvoda javlja se povećanje cene sada proširenog proizvoda, neke kompanije tada nude osnovnu varijantu po znatno nižoj ceni.

Na petom nivou nalazi se potencijalni proizvod, koji obuhvata sva moguća proširenja i transformacije koje bi se proizvodu ili ponudi mogle desiti u budućnosti. Na tom nivou kompanije tragaju za novim načinima pomoću kojih bi mogle da udovolje kupcima i svoju ponudu učine posebnom.

Da bi ponuda bila posebna, potrebno je odrediti diferenciranje proizvoda.³²

Samo nekoliko proizvoda je jedinstveno. U najvećem broju slučajeva izazov leži u traženju načina diferencijacije proizvoda od rivalskih - gotovo identičnih ponuda. Korišćenje kombinacije tehnika daje prednost nad konkurencijom.

Fizički proizvodi se razlikuju prema njihovom potencijalu za diferenciranje. Kod nekih vrsta proizvoda dopuštene su samo male varijacije, ali je diferenciranje odnosno neki vid diferenciranja ipak moguć: piletina Perdue, Bayerov aspirin, voda Evian...koji su izgradili distinktivne identitete unutar svoje kategorije. S druge strane postoje proizvodi kod kojih je moguć visok stepen diferenciranja, kao što su automobili, komercijalne zgrade i nameštaj. Kada su u pitanju ti proizvodi, prodavcu je na raspolaganju mnoštvo dizajnerskih parametara kao što

³² Kevin Keller, Philip Kotler: (2005) „*Marketing Menadžment*“, izdavač Data status, Beograd, str. 380,381

su forma, karakteristike, kvalitet preformansi, potvrda kvaliteta, trajnost, pouzdanost, mogućnost popravki i stil.

Dakle, potrebno je revidirati procese u kompaniji da bismo bili više usredsređeni na kupce, potrebno je da pitamo kupce odnosno potencijalne kupce koja je naša jedinstvena prodajna tačka i ono što je najvažnije, potrebno je identifikovati ono što naš proizvod nudi, a što rivali odnosno konkurenti nemaju u ponudi.

Kada je proizvod bolji od konkurentskih i kupci prepoznaju tu superiornost, onda postoji prava prednost. Nekoliko organizacija je u ovakvom položaju. Mnogi shvataju da je razlika mala ili da i ne postoji između sopstvenih i konkurentskih proizvoda. Da bi se postigla konkurentska prednost potrebno je identifikovati ne samo razlike već i karakteristike koje kupci cene. Treba se postarati da razlike budu od značaja za kupce i da je proizvod traženiji od drugih dostupnih na tržištu.

Često su baš male stvari ono što se računa. Kupci jednostavno mogu izabrati drugi proizvod umesto identičnog proizvoda konkurenata zato što im se više dopada pakovanje ili zato što dobiju kafu dok čekaju. Treba obratiti pažnju na detalje koji mogu da naprave razliku. Genijalni prilaz fokusiranju na kupca doprineće izdvajanju od konkurencije. Potrebno je pokazati obavezanost prema kupcu i osigurati da osoblje bude saosećajno.

Prema gore navedenom potrebno je saznati zašto kupci radije kupuju neki proizvod a ne konkurentski i negovati takvu razliku, na koji način je bolji od rivala. A sve ovo kako bi se ostvarila prednost nad konkurencijom postizanjem potpunog zadovoljstva kupca.

Kada ne postoji ništa po čemu bi se razlikovao određeni proizvod, potrebno je sagledati snage kao organizacije u traženju kompetitivne strane. Kombinacija sledećeg može dovesti do izdvajanja od konkurencije: Besplatna dostava istog dana, zalihe proizvoda, besplatni uzorci, uočljivo prikazivanje proizvoda, mogućnost odloženog plaćanja bez obračuna kamate, besplatan parking, lična usluga obučenog i ljubaznog osoblja, bolja garancija odnosno dobra postprodajna usluga, besplatna telefonska linija za pomoć kupcima itd.

Čak i neprepoznatljivi proizvodi mogu imati pravo na jedinstvenost, a mogu i dalje imati jedinstvenu prodajnu osobinu. Možda je prednost što je proizvod proizvela jedina lokalna kompanija koja nudi ovakvu uslugu ili smo je prvi učinili dostupnom. Možda su najnoviji, najbliži ili najveći. Možda su najiskusniji, jedina porodična firma ili najstarija kompanija. Možda je prednost to što je ponuđač jedini dobavljač koji deli veoma željenu nagradu ili je možda njegovo osoblje steklo određen nivo znanja ili iskustva.

Ako kritički posmatramo bilo koju kompaniju na putu do jedinstvenosti, moramo proveriti da se nijedan od konkurenata ne kreće istim putem. Čak i slabost može biti pretvorena u snagu. Na primer, biti najmanji može biti jedinstvena prodajna osobina. To znači da se može ponuditi više lična i fleksibilnija usluga.

Diferenciranjem sopstvenog posla od posla identične susedne konkurencije Na primer: vlasnica male cvećare, Vanesa, je uspela u stvaranju mnogo profitabilnije cvećare. Njena ideja je bila jednostavna, ali pametna: dodavanje vrednosti za kupce bez povećavanja troškova. Kreativno razmišljanje je besplatno, ali rezultat može biti značajan poslovni uspeh.

Primer konkurencije i ostvarivanja konkurentne prednosti: Vanesa i Suzan vode dve cvećare koje se nalaze na maloj razdaljini u istoj ulici. Obe cvećare se bore za iste mušterije, a pošto su im zalihe i cene slične, ne postoji jak razlog zašto bi kupci izabrali jednu umesto druge. Tražeći način da uveća posao Vanesa se dosetila da napravi specijalne bukete koji se slažu sa enterijerom od ostataka. To nije bilo skuplje za nju da ponudi novu uslugu niti su kupci morali da doplate da bi je koristili, u svakom slučaju ovo je dalo Vanesi konkurentnu prednost koju je tražila. Mušterije su bile oduševljene i radije su se vraćale u Vanesinu nego li u rivalsku cvećaru. Za godinu dana, cvećara koju je vodila Suzan zatvorena je i na taj način Vanesina prodaja se još više uvećala.

1.5. DIZAJN PROIZVODA

Dobar dizajn ne može učiniti loš proizvod dobrim, bez obzira da li se radi o postrojenju, zgradi, brošuri u promocijske svrhe ili poslovnom čoveku. Ali dobar dizajn može bitno pomoći proizvodu u realizaciji njegovog punog potencijala.³³

Dizajn proizvoda predstavlja element diferencijacije u odnosu na proizvode konkurencije, pa na taj način postaje značajan izvor za sticanje i održavanje konkurentne prednosti preduzećima na tržištu.³⁴ Dizajn proizvoda odnosi se na izbor kombinacije funkcionalnih, strukturnih i estetskih obeležja. Funkcionalna obeležja su ona koja su povezana sa koristi koja se očekuje od proizvoda. Važnost dizajna je jasna, ali dizajn mora imati strukturna obeležja koja se odnose na mogućnost ispunjavanja funkcionalnih obeležja proizvoda i uključuju odluke o veličini, obliku, materijalu... Estetska obeležja se biraju i kombinuju tako da daju privlačnost proizvodu, to jest stvaraju vizuelnu percepciju stila ili dizajna. Svaki proizvod koji ima zastareli i neprimamljivi dizajn izuzetno je osetljiv na napade konkurencije. Pravovremeno identifikovanje proizvoda koji prestaju biti atraktivni potrošačima predstavlja ozbiljan problem preduzećima koja proizvode mnoštvo proizvoda. Jedan od mogućih načina pristupanja ovom problem jeste formiranje komisije za praćenje proizvoda i dizajna.

Definicije dizajna su brojne. Na primer, Charles Eames smatra da je dizajn plan koji se koristi za uređivanje elemenata koji se uobličavaju na način koji je najbolji za ostvarivanje određenog cilja.³⁵ Ralph Caplan za dizajn kaže da je to umetnost uređivanja nekog materijala ili neke prilike u unapred planirani oblik.

Dizajn je vođen funkcijom koju predmet odnosno situacija, moraju ispunjavati, odakle misao da oblik sledi funkciju. Za dizajn proizvoda nužna je saradnja industrijskih dizajnera s marketinškim stručnjacima i industrijskim inženjerima.

³³ www.brainyquote.com, Pregledano 11. Novembar 2011.

³⁴ Filipović V., Kostić Stanković M., (2007), *Marketing Menadžment*, FON, Beograd, str. 180

³⁵ http://www.brainyquote.com/quotes/authors/c/charles_eames.html, pregledano 11. Novembar 2011.

Tri bitna područja u kojima odlučivanje o dizajnu ima izuzetno značenje su: identitet preduzeća, dizajn proizvoda i identitet marke.

Jedan od primera funkcionalnog dizajna je Google.com. Po rečima Charles Eams-a dizajn je plan koji se koristi za uređivanje elemenata na način koji je najbolji za ostvarivanje određenog cilja. Upravo je cilj osnivača web sajta Google-a Larry Page-a i Sergey Brin-a bio da naprave brz, precizan i jednostavan pretraživač, bez reklama i banera koji usporavaju otvaranje web strane, a pritom su nevažni za korisnika. Takav jednostavan dizajn sa samo prozorom za pretragu i logom je vrlo brzo postao najposećeniji Web pretraživač. Google-ova upotrebna vrednost i lakoća korišćenja su ga učinili jednim od najpoznatijih svetskih brendova gotovo isključivo usmenim putem od jednog zadovoljnog korisnika do drugog.

Kao kompanija, Google ostvaruje prihod tako što pruža oglašivačima priliku da predstave reklame na mreži, a koje su relevantne za informacije prikazane na bilo kojoj stranici. Na taj način je oglas koristan kako korisniku pretrage, tako i oglašivaču koji ga postavlja.

Sistem proizvoda je grupa različitih, ali povezanih artikala, čije je funkcionisanje kompatibilno. Na primer, linija proizvoda PalmOne ima prateće proizvode poput slušalica, kamera, tastatura, projektora za prezentacije, e-knjiga, MP3 plejera i diktafona. Miks proizvoda, poznatiji kao asortiman proizvoda, je skup svih proizvoda i artikala koje određeni prodavac nudi na prodaju. Za kućne uređaje kompanije General Electric postoje menadžeri linije proizvoda za frižidere, šporete i mašine za pranje rublja. Miks proizvoda kompanije NEC sastoji se od proizvoda za komunikaciju i računarskih proizvoda. Kompanija Michelin ima tri linije proizvoda: gume, mape i usluge davanja rejtigna restoranima. Na univerzitetu Northwestern svaka od škola ima svog dekana.

Miks proizvoda neke kompanije ima određenu širinu, dužinu, dubinu i konzistentnost.

Širina miksa proizvoda odnosi se na to koliko različitih linija proizvoda ima jedna kompanija.

Dužina miksa proizvoda odnosi se na ukupan broj artikala u miksu.

Dubina miksa odnosi se na to koliko se varijanti nudi za svaki proizvod u liniji. Ukoliko deterđžent ima dve vrste mirisa, dva oblika i dva aditiva onda taj proizvod ima dubinu od osam proizvoda i postoji osam različitih varijanti.

Konzistentnost miksa proizvoda odnosi se na to koliko su različite linije proizvoda tesno povezane u krajnjoj upotrebi, proizvodnji, kanalima distribucije ili na neki drugi način. Konzistentnost linija proizvoda kompanija P&G ogleda se u tome što su u pitanju potrošna dobra koja prolaze kroz iste distributivne kanale. Međutim, konzistentnost linija je manja kada se uzme u obzir da one vrše različite funkcije za kupca.

Navedene četiri dimenzije miksa proizvoda omogućavaju kompaniji da na četiri načina proširi svoje poslovanje. Ona može dodati nove linije proizvoda i na taj način proširiti svoj miks proizvoda. Ona može produžiti svaku liniju proizvoda. Ona može dodati više varijanti proizvoda svakom od njih i produbiti svoj miks proizvoda. Naposljetku, kompanija može ostvariti i veću

konzistentnosti linije proizvoda. Da bi se takve odluke o proizvodu ili brendu donele, korisno je da se sprovede analiza linije proizvoda.³⁶

Kada nude liniju proizvoda kompanije uglavnom razvijaju osnovnu platformu i module koji se mogu dodati sa ciljem ispunjavanja različitih zahteva kupaca. Proizvođači automobila izrađuju svoje automobile oko osnovne platforme. Građevinci pokazuju model kuće kojem se mogu dodati neke posebne karakteristike, takav modularni pristup omogućava kompaniji da ponudi niz mogućnosti, a da pri tom smanji troškove proizvodnje.

Menadžeri linije proizvoda moraju znati kolika je prodaja i profit za svaki atribut u njihovoj liniji da bi mogli da odrede koje atribute da grade, koje da održavaju, koje da eksploatišu, a koje da eliminišu³⁷. Takođe oni moraju razumeti tržišni profil svake linije proizvoda.

PRODAJA I PROFIT. Portfolio proizvoda svake kompanije obuhvata proizvode sa različitim maržama. Supermarketi skoro i da nemaju maržu na hleb i mleko, neznatne marže imaju na konzerviranu i smrznutu hranu, nešto veće na cveće, linije etno hrane i sveža peciva. Lokalna kompanija za telefonske usluge ima različite marže na osnovne telefonske usluge, čekanje poziva, identifikaciju poziva i govornu poštu.

Kompanija može klasifikovati svoje proizvode u četiri tipa koji imaju različite bruto marže, u zavisnosti od obima prodaje i promocije.

6. Osnovni proizvod
7. Skuplji proizvod
8. Specijalni proizvod
9. Pogodni artikli

Treba istaći da bi kompanije trebalo da uvide da se dati artikli razlikuju kada je u pitanju njihov potencijal da imaju veću cenu ili da se više propagiraju radi povećanja njihove prodaje, marži ili i jednog i drugog.³⁸

Proizvodi mogu imati svoju liniju a sa tim u vezi mogu se razlikovati po dužini linije proizvoda. Na dužinu linije proizvoda utiču ciljevi same kompanije, jedan od ciljeva je kreiranje linije proizvoda da bi se podstakla prodaja u gornjem segmentu tržišta: kompanija General Motors bi stoga želela da pomeri kupce naviše sa Chevroleta na Buick, pa na Cadillac. Cilj može biti i kreiranje linije proizvoda koja podstiče unakrsnu prodaju: kompanija HP prodaje i štampače i računare. Cilj može biti i kreiranje linije proizvoda koja štiti od ekonomskih uspona i padova: kompanija Electrolux nudi belu tehniku poput frižidera, mašina za pranje sudova i usisivača pod različitim imenima brenda u diskontnim, srednjim i premium segmentima, delimično zbog

³⁶ Kevin Keller, Philip Kotler, (2005) „*Marketing Menadžment*“, izdavač Data status, Beograd, str 348

³⁷ Robert Bordley, (2003) „*Determining the Appropriate Depth and Breadth of Firm's Product Portfolio*“, Journal of Marketing Research

osiguranja u slučaju da ekonomija krene naviše ili naniže.³⁹ Kompanije koje žele visoko tržišno učešće i tržišni rast, uglavnom će imati duže linije proizvoda, kompanije koje stavljaju akcent na visoku profitabilnost, imaju kraće linije proizvoda koje se sastoje od pažljivo odabranih artikala. Linije proizvoda imaju tendenciju produžavanja tokom vremena. Višak proizvodnih kapaciteta pritiska menadžera linije proizvoda da razvija nove artikle. Prodajna sila i distributeri takođe vrše pritisak na kompaniju da ponudi kompletniju liniju proizvoda da bi zadovoljili kupce, međutim, kako se artikli dodaju, tako se troškovi povećavaju (troškovi dizajna i inženjeringa, troškovi zaliha, troškovi pripreme proizvodnje, obrade narudžbi, transporta, troškovi promocije...) naposljetku će neko zahtevati prekid svega toga: top menadžer može zaustaviti sve zbog nedovoljnih sredstava ili proizvodnih kapaciteta. Kontrolor može zahtevati studiju o artiklima na kojima se gubi novac, obrazac razvoja linije proizvoda, praćen stalnim odbacivanjem, može se ponoviti mnogo puta. Kompanija produžava svoju liniju proizvoda na dva načina: produžavanjem linije i popunjavanjem linije.

Linija proizvoda svake kompanije pokriva određen deo ukupno mogućeg raspona, Na primer, automobili BMW locirani su u gornjem rasponu cene tržišta automobila. Produžavanje linije se dešava kada kompanija produži svoju liniju proizvoda izvan trenutnog raspona. Kompanija može da produži svoju liniju prema dole, prema gore ili u oba smera.⁴⁰

Kompanija pozicionirana na srednjem tržištu, može uvesti liniju koja će se prodavati po nižoj ceni iz sledeća tri razloga:

Kompanija može da uvidi velike razvojne šanse, jer kompanije koje se bave masovnom maloprodajom privlače sve veći broj kupaca koji hoće vrednost za novac, tj. solidne proizvode po nižoj ceni.

Kompanija može želeći da onemogući konkurente sa nižom cenom koji bi u suprotnom mogli da pokušaju da se pomere uz tržište. Ukoliko kompanija doživi udar od strane konkurenta s nižom cenom, ona se često odlučuje na protivnapad ulaženjem na tržište s nižom cenom.

Kompanija može uvideti da srednje tržište stagnira ili opada.

Kompanija se suočava sa brojnim izvorima imena kada odlučuje da se pomeri na dole.

Kompanija Sony je na primer imala tri izbora:

1. Da na sve svoje proizvode stavi ime Sony (što je i učinila)
2. Da uvede jeftiniju ponudu koristeći ime pod-brenda, kao što je Sony Value Line, pojedine kompanije su tako učinile, među njima je kompanija Gillette sa Gillette Good News i Ramada Limited. Rizik se ogleda u šansi da ime Sony izgubi na kvalitetu imidža i da se pojedini kupci okrenu ka jeftinijoj ponudi.
3. Da se uvede jeftinija ponuda pod drugim imenom, bez pominjanja imena Sony; međutim kompanija Sony bi morala da potroši dosta novca da bi izgradila ime novog brenda, a

³⁹ „Brand Challenge", (2002), *The Economist*,, str 68.

⁴⁰ Kevin Keller, Philip Kotler: (2005) „*Marketing Menadžment*", izdavač Data status, Beograd, str 384-386.

kompanije koje se bave masovnom maloprodajom mogu čak i da ne prihvate brend koji nema ime Sony.

Dakle kretanje prema dole nosi određene rizike, a koje je potrebno predvideti i izbeći. Na primer, kompanija Kodak predstavila je film Kodak Funtime da bi se izborila sa jeftinijim brendovima, međutim, cena filma Kodak Funtime nije bila dovoljno niska da bi se izborio sa jeftinijim filmovima. Pojedini među redovnim kupcima čak su počeli da kupuju Funtime, pa je on zapravo kanibalizovao osnovni brend ove kompanije. Kompanija je naravno povukla proizvod. S druge strane, kompanija Mercedes uspešno je uvela svoje automobile C klase za srednje tržište, bez negativnog uticaja na sposobnost prodaje ostalih automobila te kompanije namenjenih za ekskluzivno tržište.

Kompanija John Deere uvela je jeftiniju liniju traktora pod imenom Sabre (Sabre from John Deere) a pri tom je uspešno nastavila prodaju svojih skupljih trektora pod imenom John Deere.

Kompanije mogu želeti i da uđu na tržište skupljih proizvoda sa ciljem povećanja rasta, ostvarenja viših marži ili jednostavno da bi se pozicionirale kao kompanije Evian kod flaširane vode. Vodeće japanske auto kompanije su uvele luksuzne automobile: Lexus (Toyota), Infiniti (Nissan), i Acura (Honda). Primetićete da su sve one izmislile potpuno nova imena tj. da nisu koristile ili uključile sopstvena.

Ostale kompanije su pri kretanju uz tržište uključile sopstveno ime. Kompanija Gallo je uvela Gallo of Sonoma kako bi se nadmetala u luksuznom segmentu vina, a pri tom je koristila unuke osnivača kao predstavnike u veoma intenzivnoj promotivnoj (push and pull) kampanji. Moderan, mladalački i zabavan imidž doprineli su da se obim prodaje na kartone trostruko poveća i dostigne 680,000 kartona tokom 1999. godine.

Kompanija „General Electric” predstavila je GE profil brenda za svoju ponudu velikih uređaja na luksuznom tržištu⁴¹. Kod pojedinih brendova koriste se modifikatori koji ukazuju na primetno iako ne preterano veliko, poboljšanje kvaliteta. Na primer, ultra dry Pampers, Estra Strength Tylenol...

Kompanije koje opslužuju srednje tržište mogu odlučiti da svoju liniju produže u oba smera. Kompanija Texas Instruments TI je svoje prve kalkulatore usmerila ka delu tržišta koje zahteva srednju cenu i srednji kvalitet. Ona je postepeno dodavala jeftinije kalkulatore i na taj način preuzela učešće na tržištu kompaniji Bowmar. Kompanija je istovremeno dodavala i skuplje kalkulatore da bi se nadmetala sa kompanijom HP. Takvo produžavanje u ova smera učinilo je kompaniju TI liderom na tržištu digitrona.

⁴¹ David A Aaker, (1997) „Should You Take Your Brand to Where the Action Is?”, Harvard Business Review

DRUGI DEO

2. ISTORIJA FLAŠIRANJA VODA

Vodu su prvi put flaširali oko 1850. u Francuskoj Vittel Grande Source (1855.) i Perrier (1863.). U Poljskoj je 1845. Poland Spring voda flaširana i plasirana u prodaju, dok se u Južnoj Americi (tačnije u Brazilu) 1890. na tržištu pojavio prvi brend flaširane vode, Sao Lourenco. Na samom početku voda je pakovana u keramičkim ili staklenim flašama, zatvarana čepovima. Tada je, ova vrsta proizvoda predstavljala privilegiju, rezervisanu za visoke društvene slojeve (političare, kraljevske porodice, predsednike velikih industrija i kompanija). Vremenom, flaširana voda je postala pristupačnija širokim narodnim masama, i pakovana na različite načine da bi zadovoljila potrošačke potrebe. Dokaz da tržište flaširane vode dobija na značaju je i činjenica da od 1997. godine njegov godišnji porast iznosi oko 9 odsto. Prema mišljenju francuskih eksperata u ovoj oblasti, veličina globalnog tržišta vode iznosi oko 130 milijardi litara. U današnje vreme, prerada vode se poistovećuje sa preradom vina, gde postoje posebna terminologija i pravila probanja i ispijanja vode. Mnogi stručnjaci se ne slažu sa tvrdnjom da voda nema ukus i miris, već tvrde da se voda po mirisu i ukusu razlikuje od kontinenta do kontinenta, kao i od zemlje do zemlje. Kao posledica tih razlika, postoji nekolicina kafe-barova u kojima se poslužuje samo voda. Tako se u Toulouseu nalazi bar gde se nudi na stotine različitih gaziranih i negaziranih voda iz Velsa (Engleska), Italije, Nemačke, Francuske...

Ono što nama potvrđuje da je kvalitet i sastav, odnosno ukus i miris vode drugačiji od regiona do regiona, od izvora do izvora jeste sama činjenica da je, recimo, Coca Cola, koja se pravi i distribuira u svim zemljama sveta kao napitak, ima različit ukus, ali u minimalnoj meri, u različitim zemljama. Objašnjenje za postojeće razlike, kompanija je dala u vidu kvaliteta vode i različitosti sastava vode u različitim regionima gde se napitak pravi.

2.1. VODEĆE MINERALNE VODE NA SVETSKIM TRŽIŠTIMA I NJIHOVA STRATEGIJA

Veliki rast potražnje za flaširanom vodom desio se između 1990-e i 91-e godine, pri čemu se u tom periodu prodavalo cca 1 mil. paketa vode, a između 2004-e i 2005-e taj broj je skočio na čak 76 mil. paketa.

U ovom prodajnom, tada neorganizovanom, sektoru postojalo je oko 180 brendova.

Proizvodnja i pakovanje vode je počelo u velikoj meri da se razvija. Došlo je do novih pakovanja vode kao što su prodaja čaše vode ili velika pakovanja kao što su baloni od po 5 litara pa do 20 litara vode.

Coca Cola je kupila Good Water u Americi, nakon čega je američka kompanija pokrenula lanac gde su i punioci odnosno distributeri, kao što je Coca Cola Hellenic u Srbiji, ovog svetski poznatog gaziranog pića kupovali lokalne brendove vode kako bi širili svoj portfolio. Coca Cola Hellenic je kupila Vlasinsku Rosu kako bi upotpunili svoj portfolio i postala vodeća kompanija na tržištu kako po pitanju sokova tako i po pitanju flaširane vode.

Kako bismo napravili najbolju ponudu na tržištu potrebno je sagledati konkurenciju na domaćem tržištu, ali isto tako je potrebno sagledati i aktivnosti i strategije plasiranja i ponude svetskih brendova.

EVIAN

Evian se pozicionirala na tržištu kao prestižna voda koja je i do 3 puta skuplja od proseka. Reklame objavljuju u časopisima kao što je Cosmopolitan i Elle promovišući eleganciju u izgledu i ukusu.

Kanali distribucije su:

- VIP saloni u avionima
- Poslovne konferencije i seminari
- Privatni klubovi i restorani

Njihov cilj jeste održavanje statusa i slike kao luksuzne vode i brenda koji je u skladu sa cenom, pri čemu se u strategiji ni ne pomišlja na smanjenje cena, obzirom da ova voda nije najprodavanija voda na svetskom tržištu.

Evian je reklamiranje na televiziji iskoristio tako što je platio snimanje emisije na Discovery Chanel-u, koja približava ljudima sliku o vodi kao esenciji života, a sniman je i proizvodni pogon Evian vode sa akcentom na kvalitetu.

Evian se zalaže za zaštitu životne sredine i to najviše lansiranjem staklenih boca i ponovnim punjenjem istih. Takođe pravljenje ECO-friendly boca od plastike koje se recikliraju, implementacijom ISO 14001 standarda, korišćenje kamiona za distribuciju vode koji su takođe ECO-friendly, čini ovu fabriku odnosno ovaj brend borcem za životnu sredinu na šta su se ugledale i druge svetske kompanije.

PARLE BASLERI

Parle Basleri imao je 25 punionica, 2000 vozila za distribuciju i poslovali su sa 120.000 prodajnih objekata u Indiji.

Kanali distribucije su: prometne deonice, hoteli, železničke stanice, vladine kancelarije i slično. Ova kompanija nema tu sposobnost da se takmiči protiv multinacionalnih kompanija koje se bave istom delatnošću kako u distribuciji tako i reklami.

Tri strategije su se poštovale pri ulasku na tržište:

- Snaga distribucije u nerzvijenim područjima i istraživanje novih teritorija

- Konkurentna cena
- Inovativno pakovanje

Navedena strategija dovela je do toga da ova voda bude u rangu najprodavanijih u Indiji. Pravilnim pozicioniranjem, oblikovanjem cene dostigli su svetsku slavu, a sve to uz konkurente koji su već imali razrađene distributivne kanale i ime.

PEPSICO AQUAFINA

Pepsico koristi svoju distributivnu mrežu kako gaziranih pića, negaziranih sokova tako i za distribuciju vode.

Ova kompanija poseduje ekskluzivne ugovore sa mnogim prodajnim mestima i klubovima u zemljama širom Amerike, Evrope i Azije.

Dok je u Evropi i Americi Coca Cola najprodavaniji brend gaziranih pića, Pepsi je u Indiji vodeći brend.

PERRIER

Od 1992 godine brend Perrier pripada poznatoj grupaciji ‘Nestle’.

Cilj Perrier jeste da bude prisutan na raznim tržištima. Sada je brend na dobrom glasu na tržištu voda. U 2000-toj godini odigralo se lansiranje novog pakovanja brenda, boca od 50cl od plastike. Laka za poneti svuda, mala boca, a veliki uspeh. U cilju da poboljša svoj udeo na tržištu, lansiran je novi proizvod u 2002-toj godini Perrier fluo. Ciljna grupa ovog novog proizvoda jesu mladi ljudi. Boce su zanimljive i jakih boja, 4 različita ukusa:

- Đumbir/flaša roze boje
- Limun/žuta boja
- Menta/plava boja
- Narandža/sa lakšim mehurićima od 2003e godine

Perrier je oduvek imao atraktivne marketinške kampanje. Brend je uvek sarađivao sa poznatim slikarima kao što je Andy Warhol ili fotograf Jean Paul Gout.

Glavna briga ovog Brenda u reklamiranju jeste lepota slike i ponekad igra reči. Perrier želi da uvek bude mlad brend, dinamičan, atraktivan... ovi napori datiraju od 30-ih godina prošlog veka, od trenutka kada je stvorena prva marketinška agencija. Perrier je tražio pomoć slavnih pisaca kao što su Collete, Paul Valery ili Jean Giono. Na žalost, tokom drugog svetskog rata, brend je stao sa marketinškom kampanjom ali nakon mračnog perioda, novi poster Perrier-a postali su još živopisniji sa mnogo više boja i odisali su radošću. Perrier postaje sinonim za humor i kreativnost. Dugo vremena slogan Brenda glasio je: ‘perrier, c’est fou’, u prevodu ‘Perrier je lud’.

Brend Perrier je poznat i u SAD u svojoj Američkoj marketinškoj kampanji, brend se potrudio da se približi tržištu odnosno suštini ove zemlje. Zbog toga Perrierova kampanja delimično podseća na Nju Jork stil a delimično Luizijana stil.

Dve krize, dva uspeha

Nakon Drugog svetskog rata Perrier se susreo sa poteškoćama u poboljšanju prodaje. Uprkos radu Sir Johna (umro 1933) njegovi naslednici nisu uspevali da podignu kompaniju odnosno da je održe. Iz tog razloga odlučili su da je prodaju 1947e.

Kompaniju je kupio Gustave Leven. On je odlučio da modernizuje proizvodnju i da investira novac u reklamnu kampanju. To su bili počeci Perrier-ovog reklamnog stila. Brend je viđan u svim medijskim sponzorstvima. Kompanija je lansirala novu liniju proizvoda pod nazivom "Pshitt" i započela distribuciju Pepsi Cole na tržištu Francuske.

1976e Perrier se probija na Američko tržište i kroz period od 10 godina postaje jedan od najpoznatijih mineralnih voda u SAD.

1980e Perrier postaje oficijelni partner Roland Garros turnira. Postaje prva svetski poznata voda.

1990e kompanija se susreće sa novom krizom: Tragovi benzina su nađeni u 12 boca koje su prodavane na teritoriji SAD. Kompanija je odlučila da uništi boce namenjene za prodaju na Američkom tržištu kao i drugim evropskim zemljama. 280 miliona boca uništeno je za manje od nedelju dana.

Deset dana kasnije, Perrier se vraća na internacionalno tržište sa novom kampanjom: "Perrier pleure...de joie" što u prevodu znači : "Perrier plače...od sreće".

Mineralna voda Perrier, dolazi sa izvora sa juga Francuske u blizini grada Nimes u mestu Vergeze. Izvor je pronađen od strane Rimljana koji su tu stalno dolazili da piju vodu.

U 19om veku ovo izvoriste nazvano je Boulliens pošto se činilo kao da kuva iz zemlje.

Kasnije, francuski doktor Louis Perrier postaje vlasnik izvora. Zbog kvaliteta vode odlučuje da prodaje vodu u flašicama. Izvor je smatran od značaja za javno zdravlje. Mladi englez Sir John, postaje većinski vlasnik akcija ove male firme i pomogao je da se stvori "Compagnie de la source Perrier" 1906e godine.

U 1936oj John Dommergue napravio je prvu reklamu gde Perrier ističe "Perrier girl", to je bio početak druge marketinške strategije ovog Brenda.

2.2. DOMAĆE TRŽIŠTE MINERALNIH VODA

Na domaćem tržištu odnosno tržištu mineralnih voda Republike Srbije svakog dana povećava se broj flaširanih voda. U Srbiji postoji 27 punionica vode, a broj voda koje se uvoze raste iz dana u dan. Stručnjaci navode da će se do 2050. godine voditi ratovi zbog vode. Da li je to istina ili ne saznaćemo tek tada. Ono što sada znamo jeste da se količina vode na Zemlji smanjuje, a broj flaširanih voda povećava.

Ono što predstavlja izazov za punioničare vode, na tržištu Srbije, jeste to što je broj ljudi koji piju vodu iz česme i dalje veći nego u većini Evropskih zemalja. Voda iz česme zadovoljava standarde koji su potrebni da se ispune kako bi ova voda bila zdrava za piće.

Opet sa druge strane ukus vode iz česme nije isti kao voda sa planinskog izvora, kojih u Srbiji ima u velikom broju.

U 2008. godini zabeleženo je povećanje prodaje flaširanih voda, a u septembru 2011. godine zabeležen je pad. Taj pad prodaje uzrokovan je globalnom krizom kako na tržištu Srbije tako i na svetskom tržištu. Globalna kriza koja se desila nije se mogla predvideti, a samim tim ni pad prodaje. Pri planiranju prodaje uvek se planira da će sledeća godina biti bolja od prethodne, uvek se postavljaju veći ciljevi na osnovu kojih se prave planovi.

Na domaćem nivou, može se reći, postoji veliki broj kvalitetnih voda koje se pune i distribuiraju na našem tržištu. Isto tako postoji i strana konkurencija koja se odnosi na vode iz uvoza. Kao što smo rekli postoji velika konkurencija, nestabilno tržište odakle proizilazi i rizik.⁴²

2.3. KRATKA ANALIZA DOMAĆEG TRŽIŠTA FLAŠIRANIH VODA

Lider na domaćem tržištu „Knjaz Miloš” smanjio je septembarsku prodaju u 2010-oj godini za 11,1 odsto dok je Novosadska „Minakva” zabeležila pad od čak 23,4 procenta u odnosu na isti mesec 2009. godine. „Voda Vrnjci” iz Vrnjačke Banje smanjila je prodaju 8,3 procenta dok je poslednji član velike četvorke, „Vlasinska Rosa”, u istom periodu ostvarila rast prodaje od 3,7 procenata. Ove četiri punionice vode drže preko tri četvrtine domaćeg tržišta i u velikoj meri diktiraju cenovne i druge trendove u ovoj industriji.

U prvih devet meseci 2009. godine ukupna prodaja domaćih punionica voda iznosila je 4,86 miliona hektolitara i bila je skoro dva procenta manja u odnosu na isti period 2009. godine. Lider tržišta i dalje je ostao arandelovački „Knjaz Miloš” koji je blago ojačao tržišnu poziciju zauzevši 28,6 procenata tržišta. Novosadska „Minakva” nastavila je lagani silazni trend spustivši svoj tržišni udeo neznatno ispod 20 procenata što je prvi put u poslednjih pet godina da ova punionica u posmatranom periodu kontroliše manje od petine domaćeg tržišta. „Voda Vrnjci”, koja posluje pod kontrolom beogradske kompanije „Ekstra-pet”, zadržala je trend rasta i u tekućoj godini, i posle septembarskog pada, ali je on znatno usporen u poslednjih nekoliko meseci. „Voda Vrnjci” se nakon trećeg kvartala nalazi tik iza „Minakve” sa udelom od 18,2 procenta i rastom u prvih devet meseci od 7,4 procenta. Sličnu poziciju, kao i protekle godine, drži „Vlasinska Rosa”, koja je nakon privatizacije i ulaska u sistem „Coca-Cole”, postala više nego ozbiljan tržišni igrač sa udelom od 10,7 procenata, i to prodajom skoro isključivo negazirane vode. Od ostalih punionica valja spomenuti „Hebu”, koja je nakon privatizacije od strane „Nektara”, stabilizovala tržišno učešće oko nivoa od šest procenata dok se kuršumlijska „Planinka” i njen brend „prolom voda” nalaze skoro nadomak stabilnih pet procenata tržišta.

Očito, treću godinu zaredom, domaće tržište voda nastaviće trend stagnacije i (ili) opadanja što u velikoj meri ograničava cenu biznisa iz ove branše prilikom eventualne prodaje. Nakon ulaska „Coca-Cole” na ovdašnje tržište (kupovina „Rose” 2005. god.) nije se pojavio nijedan veliki

⁴² Progressive magazine, podaci iz 2010. godine

igrač koji bi “odrešio kesu” za domaće punionice, ukoliko se izuzme preuzimanje „Mivele” od strane „Agrokora”.

Na prostorima Srbije i Crne Gore, kao i Makedonije, potrošači su dugo favorizovali gaziranu flaširanu vodu. Međutim, kupci na ovim prostorima okreću se svetskim trendovima, vodeći sve više računa o zdravlju, i samim tim unose više flaširane negazirane vode u svoj organizam. Ovaj trend je podržan MEMRB (društvo za istraživanje tržišta javnog mnjenja) podacima o tržištu vode u Srbiji i Crnoj Gori i Makedoniji. S toga, u Makedoniji količinsko učešće negazirane vode je u O/No5 poraslo za pet odsto u odnosu na O/No4 kada je iznosio pet odsto. U Srbiji i Crnoj Gori, segment negazirane vode je znatno veći u poređenju sa Makedonijom, i učestvuje sa 33,6 odsto količinskog učešća u O/No5 (porast u odnosu na O/No4 iznosi 2,8 odsto). MEMRB podaci sugerišu da potrošači u obe zemlje preferiraju vodu bez dodatnih aroma u odnosu na vodu koja sadrži arome (limuna, jagode, breskve i sl.). Međutim, makedonski kupci su malo više naklonjeni ovoj vrsti vode od potrošača u Srbiji i Crnoj Gori. Tako, u Makedoniji, voda sa aromom generiše 6,6 odsto (O/No5) količinskog učešća, dok u Srbiji i Crnoj Gori tržišno učešće ove vrste vode čini 1,1 odsto, u O/No5. Posmatrajući sa aspekta tipa pakovanja proizvoda, tržišna struktura mineralne (gazirane i negazirane) vode je slična u Srbiji i Crnoj Gori kao u Makedoniji. Plastična ambalaža je najzastupljenija u obe zemlje. U O/No5, povratna staklena ambalaža čini 13,1 odsto u Srbiji i Crnoj Gori, dok u Makedoniji učešće ove ambalaže iznosi 9,3 odsto. Nepovratna staklena ambalaža je još uvek prisutna na oba tržišta, ali zauzima neznatno količinsko učešće od 1,8 odsto u Srbiji i Crnoj Gori i 0,9 odsto u Makedoniji.

Kada se uzme u obzir srazmera prodaje proizvoda vodećih i ostalih proizvođača, može da se zaključi da i u Srbiji i Crnoj Gori, kao i u Makedoniji, nekolicina proizvođača čini značajan procenat ukupno prodate vode na tržištu. U skladu s tim, na makedonskom tržištu vode, 73,9 odsto doprinose proizvođači pet proizvođača, a po abecednom redu to su Biserka, Coca-Cola, Lozar, Kolinska i Kozuvčanka. U Srbiji i Crnoj Gori pet vodećih proizvođača, čiji proizvodi ostvaruju količinsko učešće od 73,0 odsto su (po abecednom redu) Coca-Cola, Heba, Knjaz Miloš i Voda Vrnjci. Današnjica je okarakterisana brzim životom nezdravom hranom i pićem i skromnim bavljenjem fizičkim aktivnostima. Međutim, na globalnom nivou se ljudi sve češće okreću zdravijem stilu života, koji podrazumeva i unošenje velikih količina vode u organizam. Okretanje zdravijem životu, neminovno, predstavlja jedan od glavnih uzročnika globalnog rasta tržišta vode. Te promene na svetskom tržištu vode se reflektuju i na tržišta Srbije i Crne Gore kao i Makedonije, kroz veću ponudu, a i potražnju flaširane vode⁴³.

⁴³ Progressive magazine, http://www.vibilia.rs/srpski/izvestaj/0501/flasirana_voda_progressive21_080306.pdf, pristupljeno 18.04.2013.

2.4. FINANSIJSKI POKAZATELJI PRI OBLIKOVANJU TRŽIŠNE PONUDE

Najvažnije pri sagledavanju finansijskog aspekta u oblikovanju tržišne ponude jeste cena i oblikovanje adekvatne cene koštanja u odnosu na sadržaj proizvoda/usluge. Ono što je neophodno pri određivanju visine ulaganja jeste dobra projekcija rezultata u odnosu na ulaganja. Dakle, neophodno je izraditi idejni projekat investicije, odrediti zajedničke elemente ulaganja, metode istraživanja odnosno analize kako tržišta tako i konkurencije, zatim formiranje cena za različite vrste ponuda itd.

Preduzeće koje pokreće proizvodnju, prodaju ili lansira novi proizvod potrebno je da uloži u nabavku odnosno obnovu sredstava za rad i to: objekti, oprema, infrastruktura, obrtna sredstva (sirovine, materijali, poluproizvodi, novac...)

Takođe je potrebno uložiti u "kupovinu znanja", a to su patentni, licence, pravo na znak, razvoj i istraživanje tržišta, opremanje laboratorija i istraživačkih centara, obrazovanje kadrova...

Zatim su neophodna ulaganja u poboljšanje uslova rada: zaštita na radu, ekologija, uslovi života, medicinska pomoć kao i dodatne beneficije koje se obezbeđuju zaposlenima i saradnicima, poboljšanje i unapređenje organizacije rada...

2.5. ANALIZA TRŽIŠTA PRODAJE

Cilj analize jeste određivanje mogućnosti plasmana proizvoda koji su predmet investiranja.

Tržište plasmana je osnov za kvantifikovanje tehnologije, kapaciteta, lokacije i finansija.

Analiza tržišta je skup povezanih i kontinuiranih planskih aktivnosti raspoređenih u vremenu gde se istražuje međuzavisnost delovanja tržišnih činilaca na oblikovanje potražnje i ponude u prošlom, sadašnjem i budućem vremenu.

Analizom tržišta se razmatra trenutno stanje i promene odnosa između ponude i potražnje.

Odnos ponude i potražnje (matematički (-) ili (:)) prikazuje se kao odnos količina proizvoda koje su kupci voljni da kupe a proizvođači voljni da prodaju uz različite cene na nekom tržištu u određenom vremenu. Time se konstatuje da li na tržištu postoji ravnoteža tražnje i ponude, a uvidom u to imamo osnovu za ocenu mogućeg tržišnog uspeha.

Ono u čemu se sastoji analiza tržišta jeste opšta karakteristika planiranog proizvoda i ocena potražnje koja podrazumeva pribavljanje informacija vezanih za tražnju na domaćem tržištu (lokacije i cene) i potražnju na stranom tržištu (lokacije i cene kao i definisanje ukupne potražnje).

Faktori koji utiču na tražnju:

- Postojeća potražnja (dobra, srednja, loša)

- Uslovljena promenom broja potrošača
- Uslovljena promenom kupovne moći
- Razultat zamene amortizovanih proizvoda
- Nezadovoljena potražnja iz prethodnog perioda

Istraživanje tržišta treba da pruži odgovore na pitanja ko su nosioci potražnje za budućim proizvodom, na kojim tržištima se javlja potražnja, u kom vremenu se javlja tražnja, asortiman potražnje, zahtevi za kvalitetom budućeg proizvoda, koji su rizici i kolika je neizvesnost.

Kako se analizira tražnja:

- Na osnovu podataka iz prošlosti
- Na osnovu podataka iz sadašnjosti
- Izrada trendova (matemat. modeli)
- Projekcija za budućnost (primena modela)
- Uporedna analiza rezultata pojedinih metoda

Ono što je najvažnije kada je finansijski aspekt oblikovanja ponude u pitanju jeste da na osnovu prethodno navedenih vrsta analiza i načina kako se radi analiza možemo izračunati tražnju u budućnosti.

Potražnja u budućnosti:

$$P_{bud} = P_{i-1} + P_n + P_z + P_{nz(i-1)}$$

P_{i-1} - potražnja u godini koja prethodi godini za koju se računa potražnja

P_n – nova potražnja kao povećani deo potražnje od prethodnog do budućeg perioda

P_z - potražnja kao rezultat zamene amortizovanih proizvoda

$P_{nz(i-1)}$ – nezadovoljena potražnja iz prethodnog perioda (godine koja je prethodila godini za koju se računa potražnja)

2.6. CENE

Da bi se adekvatno odredila cena određenog proizvoda na određenom tržištu potrebno je napraviti analizu cena u proteklom periodu, sadašnjih cena, kao i prognoze cena za budućnost.

Takođe postoje i drugi faktori koji utiču na formiranje cena, a to su konjunktorni barometri i kretanja, prognoze privrednih kretanja, berzanski izveštaji, podaci privrednih komora, podaci poslovnih udruženja...

Analizom ponude ocenjuju se mogućnosti, načini, obim, kvalitet i drugi elementi ponude na određenom tržištu, u određenom vremenu posmatranja (prošlo, sadašnje, buduće) i uz određenu cenu. Kao i kod potražnje i u analizi ponude polazi se od sledećih grupa pitanja:

- Kakva je ponuda na domaćem tržištu
- Ponuda po tržišnim segmentima na domaćem tržištu
- Ponuda domaćih porizvoda u izvozu
- Ponuda domaćih porizvoda u izvozu po zemljama
- Ukupna ponuda na domaćem tržištu i u izvozu

Zadatak prodavca je da obezbedi date razlike u kvalitetu koje će opravdati razlike u ceni.⁴⁴

Mnoge kompanije nude opcione proizvode, karakteristike i usluge zajedno sa njihovim osnovnim proizvodom, tako kupac automobila može da naruči električne podizače prozora, mogućnost odmagljivanja stakala, mogućnost podešavanja svetla i produženu garanciju. Formiranje cene nije mali problem, jer kompanije moraju da odluče šta će biti uključeno u standardnu cenu, a šta da ponude kao opciju. Dugi niz godina, američke automobilske kompanije su reklamirale osnovni model ne bi li privukle ljude u izložbene salone. Osnovnom modelu je nedostajalo toliko karakteristika da su kupci odlazili iz salona trošeći mnogo više nego što su planirali (odnosno koliko im je nametnuto kao cena koštanja).⁴⁵

Pojedini proizvodi zahtevaju korišćenje pomoćnih ili vezanih proizvoda. Proizvođači brijača, digitalnih telefona i aparata često nude nižu cenu, a sa druge strane povećavaju cenu nožića za brijanje i filmova. Kompanija AT&T može da ponudi mobilni telefon besplatno ukoliko se pojedinac obaveže da će dve godine biti korisnik njenih telefonskih usluga.

Kompanije koje se bave uslugama često pribegavaju formiranju cene u dva dela. Cena se sastoji iz fiksnog i varijabilnog dela. Korisnici telefona plaćaju minimalnu fiksnu mesečnu pretplatu na koju se dodaje cena poziva u određenoj zoni. Zabavni parkovi naplaćuju ulaznice, ali svaka vožnja koja je izvan minimuma predviđenog ulaznicom, ima posebnu cenu. Kompanija koja se bavi uslugama suočava se sa problemom koji je sličan onome koji se javlja u slučaju formiranja cene shodno zavisnosti proizvoda, tj. koliko treba da naplati osnovnu uslugu, a koliko onu koja je varijabilna. Fiksna nadoknada trebalo bi da bude dovoljno niska kako bi podstakla kupovinu same usluge, a profit se potom ostvaruje na račun varijabilnih nadoknada.⁴⁶

Proizvodnja određene robe – mesa, naftnih proizvoda i ostalih hemijskih proizvoda – često podrazumeva i prateće proizvode. Ukoliko prateći proizvodi imaju vrednost za grupu kupaca, njihova cena bi trebalo da se određuje na osnovu njihove vrednosti. Zarada ostvarena na

⁴⁴ Keller K., Kotler P., (2005) „Marketing Menadžment“, izdavač Data status, Beograd, str 386

⁴⁵ Isto, str 387-389

⁴⁶ Isto, str 387-389

pratećim proizvodima, omogućiti će kompaniji da smanji cenu svog osnovnog proizvoda ukoliko je na tako nešto primoraju konkurenti.

Prodavci često nude proizvode i prateće elemente ponude u paketu. Jednostavno objedinjavanje (čist paket) podrazumeva da kompanija nudi svoje proizvode samo u paketu, a ne i pojedinačno. Kada je u pitanju kombinovano objedinjavanje (kombinovani paket), prodavac nudi robu i pojedinačno i u paketima. Kada se nudi kombinovani paket, prodavac takav paket uglavnom manje naplaćuje nego što bi naplatio kada bi se svaki od artikala kupovao posebno.

Pozorišna kompanija naplatiće sezonsku kartu manje nego što naplaćuje ulaznice za sve predstave posebno. Kupci možda nisu planirali da kupe sve komponente, tako da ušteda na cenu paketa mora biti dovoljno velika da bi ih podstakla na kupovinu celokupnog paketa.⁴⁷

Pojedini kupci ne žele ceo paket. Ako pretpostavimo da ponuda kompanije koja se bavi medicinskom opremom uključuje i besplatnu isporuku i obuku, kupac može, recimo, da pita da li bi dobio nižu cenu ako besplatna isporuka i obuka nisu uključeni. Kupac, dakle, pita prodavca da "raspakuje" paket ili "prepakuje" ponudu. Ako na osnovu toga što prodavac ne vrši isporuku, kupac ostvari uštedu on će biti zadovoljan, a prodavac će ostvariti profit uz uštedu transporta.

Pojedine studije pokazuju da su kupci zbog sve većih promotivnih aktivnosti koje se tiču pojedinačnih artikala iz paketa manje svesni uštede na paketu i da su manje voljni da plate ceo paket. Istraživanja su dovela do tri smernice za pravilnu implementaciju strategije objedinjavanja.⁴⁸ Ne treba promovisati pojedinačne proizvode iz paketa jednako koliko i sam paket. Cena paketa trebala bi da bude znatno niža u odnosu na zbir cena pojedinačnih proizvoda, u protivnom potrošač neće uvideti atraktivnost samog paketa, a opet da to umanje predstavlja i profit za kompaniju.

Ukoliko se nastavlja sa promovisanjem pojedinačnih proizvoda, moramo da se ograničimo na samo jedan artikal iz paketa. Druga mogućnost je da se smenjuju promocije, jedna za drugom da bi se izbeglo njihovo sukobljavanje.

Ako odlučimo da ponudimo velike rabate na pojedinačne proizvode onda to mora biti aposlutni izuzetak i treba ga obaviti diskretno. U protivnom, potrošač koristi cenu pojedinačnih proizvoda kao spoljašnju referencu za paket koji onda gubi vrednost.

2.7.STVARANJE NEMATERIJALNE VREDNOSTI I NJENO KVANTIFIKOVANJE

Pri formiranju tržišne ponude jedana od najvažnijih stavki jeste postizanje nematerijalnih vrednosti za proizvod ili grupu proizvoda. John Stuart, Predsednik kompanije „Quaker” rekao je: „Ukoliko dođe do podele, kada je ovaj posao u pitanju, ja dajem i zemlju i cigle i malter, a uzimam brend i ime i biće mi bolje nego vama.”

⁴⁷ Gerald J. Tellis, (1986), „Beyond the Many Faces of Price: An Integration of Pricing Strategies”, Journal of Marketing, str 155; Dillip Soman i John T. Gorville, (2001), „Transaction Decoupling: How Price Bundling Affects the Decision to Consume”, Journal of Marketing Research, str 30-44

⁴⁸ Waubker G. (2002), „Bundles Effectiveness Often Undermined”, Marketing News, str 9-12

Po ovome možemo zaključiti koliko se polaže na samo ime i brend i koliko je to važno. U drugoj polovini dvadesetog veka desio se dramatični preokret u razumevanju načina stvaranja vrednosti za akcionare. Materijalna sredstva su smatrana kao glavni izvor poslovne vrednosti. Ovo uključuje i proizvodna sredstva, nekretnine ili finansijska sredstva kao što su potraživanja i investicije.

Ovo ne znači da menadžment ne prepoznaje važnost nematerijalnih sredstava. Brend, tehnologija, patent i zaposleni su uvek bili srce korporativnog uspeha, ali retko su se vrednovali. Njihova vrednost se priznavala u ukupnoj vrednosti sredstava. Veliki brendovi kao što je Coca Cola, Procter and Gamble, Nestle..., su bili svesni važnosti brenda, ukazujući na to od strane brend menadžera. Verovatno 80% vrednosti kompanije leži u nematerijalnoj imovini ali ona se ne nalazi u knjigama. Vrednost postrojenja, opreme, zaliha, obrtnog kapitala kompanije jedva da održavaju istinsku vrednost jedne kompanije. Ono o čemu je ovde reč jesu stavke poput robnih marki, zaposlenih, distributera, dobavljača i intelektualnog vlasništva.

Perspektiva koja je privukla posebnu pažnju u poslednjoj deceniji posmatra kompaniju kao kombinaciju opipljivih i neopipljivih odnosno nematerijalnih i materijalnih kao i finansijskih resursa. U današnjim uslovima poslovanja, nematerijalna imovina dobija sve veći značaj jer je njeno učešće u ukupnoj imovini mnogih poslovnih subjekata veoma veliko. Nematerijalna imovina je regulisana Međunarodnim računovodstvenim standardom (MRS) 38.

Po MRS 38 – Nematerijalna imovina je „nemonetarno sredstvo bez fizičke suštine koja se može indentifikovati a sredstvo je resurs koje entitet kontroliše kao rezultat prošlih događaja od koga se očekuje priliv budućih ekonomskih koristi u entitetu.”⁴⁹

Priznavanje neke stavke kao nematerijalne imovine zahteva da kompanija pokaže da stavka zadovoljava definiciju nematerijalne imovine i kriterijume priznavanja. Ovaj zahtev se odnosi na troškove koji nastaju na početku procesa sticanja ili internog stvaranja nematerijalne imovine kao i na troškove koji nastaju naknadno u procesu dogradnje, zamene dela ili servisiranja te imovine.

⁴⁹ <http://mfp.gov.rs/UserFiles/File/MRS/Medunarodni%20racunovodstveni%20standard%2038%20-%20Nematerijalna%20imovina.pdf>, pristupljeno 24.04.2012.

TREĆI DEO:

3. KONKURENTNOST U TRGOVINI

Svako vreme sa sobom nosi i postavlja mnogobrojne izazove pred savremene kompanije i njihovo poslovanje. Izučavanje konkurentnosti i upravljanje konkurentnošću postaju sve značajnija pitanja, upravo usled rapidnih i stalnih promena tehnologije, dinamike i globalizacije poslovanja i internacionalizacije tržišta.⁵⁰

Globalizacija tržišta, uspon novoindustrijalizovanih zemalja, a posebno svetska ekonomska kriza i njene posledice identifikovani su kao fundamentalni faktori promena u okruženju savremenih kompanija, koje su dovele do toga da se uspostavljaju novi i sve složeniji konkurentski odnosi na svetskom tržištu.⁵¹ Osnovne promene u globalnoj ekonomiji upravo se i odnose na promene u shvatanju temeljnih determinanti konkurentne prednosti, na pojavljivanje novih izvora konkurentnosti koji su potisnuli tradicionalne faktore konkurentnosti u drugi plan. Glavni uzroci koji su doveli do navedenih promena u shvatanju konkurentnosti jesu globalizacija tržišta, povećanje broja tržišta, liberalizacija proizvoda i tržišta rada, deregulacija međunarodnih finansijskih tokova, smanjenje troškova informacionih tokova i razvoj digitalne ekonomije. Sredstva kojima su se kompanije ranije služile kako bi uspostavile i održavale konkurentsku prednost više ne vrše svoju funkciju. Savremeni uslovi poslovanja nametnuli su nova jezgra konkurentne prednosti, koja se pre svega nalaze u nematerijalnoj imovini – znanju, stručnosti, intelektualnoj svojini, reputaciji i odnosima sa klijentima i svakako brendovima.⁵²

3.1. KONCEPT KONKURENTNOSTI

U literaturi je moguće pronaći brojne definicije koncepta konkurentnosti. Najjednostavnije rečeno, konkurentsku prednost možemo odrediti kao prednost koju kompanija ima u odnosu na svoje konkurente, pri čemu upravo ostvarivanje i održavanje konkurentnosti predstavlja ključ uspeha kompanija na savremenom tržištu.

Kotler i Keler određuju konkurentsku prednost kao sposobnost kompanija da na određeni način kreira vrednost na koju njeni konkurenti ne mogu ili ne žele da odgovore.⁵³ Prema jednom od vodećih stručnjaka u ovoj oblasti, Majklu Poretru, konkurentna prednost kompanije se povećava

⁵⁰ Unković, M., Cvjetičanin D., (2012), *Konkurentnost u trgovini; Aspekt mikrokonkurentnosti*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str 208.

⁵¹ Dorđević Boljanović P., Pavić S.Ž., (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, str. 131.

⁵² Vargas-Hernandez, G.J. and Nourzi, R.M., (2010), *How Intellectual Capital and Learning Organization Can Foster Organization Competitiveness?*, International Journal of Business and Management vol. 5, No 1, str 183.

⁵³ Kotler F., Keler K.L., (2006), *Marketing menadžment*, Data status, strana 150.

kada vrednost koju je ona sposobna da proizvede za svoje potrošače prevazilazi troškove njihovog kreiranja. Vrednost je ono za šta su potrošači spremni da plate. Superiorna vrednost se postiže putem niže cene od konkurenata za ekvivalentne koristi, ili pružanjem jedinstvenih pogodnosti ponude čija je cena viša od konkurentske.⁵⁴ Nešto drugačije rečeno, konkurentska prednost je isporuka određene vrednosti koju kompanija može da kreira i isporuči svojim kupcima, na bolji način nego što to čine njeni konkurenti.⁵⁵ Veoma je važno naglasiti da kompanije, svaka svoju konkurentsku prednost mora da kreira kao prednosti za potrošača, odnosno da ih zasniva na onome što potrošači smatraju vrednim i značajnim.⁵⁶

Prema Drakerovom stanovištu da bi bila konkurentna kompanija mora ispuniti nekoliko uslova:

- Mora stalno unapređivati ono što radi
- Konstantno se moraju uvoditi i aktivirati novi modeli uspeha
- Stalno se mora inovirati⁵⁷

3.2. TRŽIŠTE SA ASPEKTA KONKURENTSKIH ODNOSA

Tržište je kao što smo već više puta naveli, promenljiva kategorija, odnosno postoji uvek opasnost od novih konkurenata, novih - inovativnih proizvoda, naravno novih tehnologija koje utiču na sve učesnike na tržištu.

Termin "konkurencija" potiče od latinske reči „concurrentia” i znači takmičenje, nadmetanje, utakmica. Kroz konkurenciju se ispoljavaju odnosi između proizvođača i kupaca.⁵⁸

Konkurencija je tržišno stanje koje podrazumeva nadmetanje između proizvođača da svoje proizvode prodaju po što povoljnijim uslovima i u što većem obimu; nadmetanje između kupaca koji se takmiče u podizanju cena kako bi došli do željene robe i nadmetanje između proizvođača sa jedne strane i kupaca sa druge, gde svaka strana teži da ostvari što povoljnije rezultate za sebe.⁵⁹

Postojanje konkurentskih odnosa na tržištu treba da obezbedi njegovu dobru snabdevenost kvalitetnim proizvodima, po relativno pristupačnim cenama i drugim uslovima u vezi sa kupoprodajom.

Da bismo mogli govoriti o postojanju konkurentskog tržišta potrebno je da budu ispunjeni određeni uslovi:

⁵⁴ <http://innovationzen.com/>, pristupljeno 27.02.2013.

⁵⁵ Unković, M., Cvjetičanin D., (2012), *Konkurentnost u trgovini; Aspekt mikrokonkurentnosti*, Univerzitet Singidunum, Beograd

⁵⁶ Kotler F., Keler K.L., (2006), *Marketing menadžment*, Data status, Beograd, strana 150

⁵⁷ Unković, (2010) *Međunarodna ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 208

⁵⁸ Kragulj D., (2008), *Ekonomija, Osnovi mikroekonomske i makroekonomske analize*, CID, Beograd, strana 18

⁵⁹ Kragulj D., (2008), *Ekonomija, Osnovi mikroekonomske i makroekonomske analize*, CID, Beograd, strana 189

- Supstitutivnost proizvoda: proizvodi proizvođača treba da su identični konkurentskim proizvodima što omogućuje potrošačima da slobodno izaberu čiji će proizvod kupiti;
- Transparentnost tržišta: potrebno je da su svim tržišnim subjektima podjednako poznati faktori od značaja za ponudu i tražnju;
- Fleksibilnost cena: cene se moraju formirati zavisno od odnosa ponude i tražnje;
- Slobodna cirkulacija kapitala: slobodno kretanje kapitala iz jedne privredne delatnosti u drugu, sa jednog tržišta na drugo, bez barijera od strane države ili pojedinih institucija;
- Selektivnost tržišta: na temelju slobodnog delovanja tržišnih zakona sa tržišta se eliminišu oni ponuđači koji ih ne zadovoljavaju;
- Otvorenost tržišta: za sve tržišne subjekte tržište ima potpuno slobodan pristup⁶⁰

3.3. STRATEGIJSKE KONKURENTNOSTI

Da bi se formulisala poslovna strategija, uobičajeno je da se pođe od konkurentske analize na temelju čuvenog Poretorovog modela pet konkurentskih snaga. Ovaj model identifikuje pet snaga konkurentnosti koje određuju dugoročnu privlačnost tržišta ili tržišnog segmenta.⁶¹ U pitanju je jedan od modela konkurentske analize. U njemu je opisano i analizirano pet osnovnih faktora konkurentske okoline koji zajedno deluju na kompaniju i na njenu konkurentnost na datom tržištu ili tržišnom segmentu. U pitanju su sledeći faktori: ulazne barijere, odnosno potencijalni novi učesnici; pregovaračka snaga, moć kupaca; pregovaračka snaga dobavljača; supstituti i konkurenti.⁶²

Navedene konkurentske snage nameću sledeće pretnje na tržištu:

- **Pretnja rivalstva u segmentu:** segment na kom postoje mnogobrojni, jaki ili agresivni konkurenti nije privlačan segment, a njegova privlačnost opada ukoliko je stabilan ili u opadanju; ako dolazi do velikog povećanja dodatnih kapaciteta, ako su visoki fiksni troškovi, ako su izlazne barijere visoke ili konkurenti imaju veliki interes da ostanu u segmentu;
- **Pretnja od novih učesnika;** najprivlačniji su segmenti u kojima su ulazne barijere visoke, a izlazne barijere niske, mali broj novih kompanija može da uđe u granu, a kompanija sa slabim rezultatima mogu lako iz nje da izađu.
- **Pretnja proizvoda supstituta;** Segment nije privlačan ako u njemu postoje aktuelni ili potencijalni supstituti za proizvod;
- **Pretnja rastuće pregovaračke moći kupaca:** Segment je manje privlačan što je veća pregovaračka moć kupaca. Pregovaračka moć kupaca raste kada oni postanu više organizovani ili koncentrisani; kada su troškovi prelaska kupaca na drugi proizvod niski; kad su kupci usled niskih profita cenovno osetljivi.

⁶⁰ Filipović V., Stanković M., (2009), *Marketing menadžment*, FON, Beograd, strana 19.

⁶¹ Kotler F., Keler K.L., (2006), *Marketing menadžment*, Data status, Beograd, strana 342-343.

⁶² Jovanović P., (2007), *Strategijski menadžment*, Visoka škola za projektni menadžment, Beograd, strana 44.

- **Pretnja rastuće pregovaračke moći dobavljača;** segment nije privlačan ako dobavljači mogu da povećaju cene ili smanje količinu koju isporučuju kompaniji. Ova situacija postoji u slučaju kada su dobavljači koncentrisani ili organizovani, kad postoji mali broj supstituta: kada traženi proizvod predstavlja važan input, kad su troškovi prelaska na drugog dobavljača visoki i kada dobavljači mogu da se integrišu u smeru nadole.⁶³

Na praktičnom planu, za konkretnu kompaniju utvrđivanje snaga konkurentnosti koje se razmatraju u ovom modelu značajno je na dva načina.

Prvo, njihova analiza može pomoći kompaniji da identifikuje svoj konkurentski potencijal u određenom privrednom sektoru.

Drugo, model pruža mogućnost kompaniji da poboljša svoju konkurentsku poziciju na tržištu tako što će definisati adekvatne strategije delanja.⁶⁴

Poznavanje ovih osnovnih izvora konkurentskih pritisaka obezbeđuje osnovu za strateški akcioni plan. Pomenuti izvori ukazuju na najvažnije prednosti i nedostatke kompanije, utiču na pozicioniranje kompanije u svojoj grani, ukazuju na oblasti u kojima strateške promene mogu najviše da se isplate i ističu gde kretanja u grani obećavaju da će biti najznačajnija i u dobrom i u lošem smislu.⁶⁵

U analizi svoje konkurentnosti kompanija treba da se rukovodi sledećim pitanjima kao smernicama u tom procesu:

- Kako izgleda konkurentsko okruženje?
- Koje su aktivnosti konkurenata poslednjih godina?
- Koje su naše aktivnosti poslednjih godina?
- Na koji način oni mogu ugroziti našu konkurentnost, pa i opstanak?
- Kakvi su naši planovi u budućnosti?
- Kreirati adekvatnu viziju razvoje usmerenu ka potrošačima
- Boriti se za sticanje tehnoloških prednosti
- Upoznavanje potrošača i obrnuto⁶⁶

Izgradnja i odabir adekvatne strategije konkurentnosti omogućuju kompaniji da se uključi u nadmetanje za što povoljniju poziciju na tržištu. Postoji veliki broj različitih strategija fokusiranja⁶⁷ i strategija opšteg vođstva u troškovima. Prema Porteru, kompanija može postići konkurentnost na različite načine. Tako se diferencijacija u odnosu na konkurente može postići putem razvoja inovativnih proizvoda, poboljšanja usluge, dodavanje usluge itd., dok se

⁶³ Kotler F., Keler K.L., (2006), *Marketing menadžment*, Data status, Beograd, strana 342-343.

⁶⁴ Jovanović P., (2007), *Strategijski menadžment*, Visoka škola za projektni menadžment, Beograd, strana 44.

⁶⁵ Porter M., (2008), *O konkurenciji*, Univerzitet Singidunum, FEFA, Beograd, str 27.

⁶⁶ Unković, M., (2010), *Međunarodna ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 207.

⁶⁷ Unković, M., Cvjetičanin D., (2012), *Konkurentnost u trgovini; Aspekt mikrokonkurentnosti*, Univerzitet Singidunum, Beograd, Mašić B., (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str 232.

troškovima prednost može ostvariti kroz ekonomiju obima, bolji odnos sa dobavljačima i slično.⁶⁸

Da sumiramo, ono što je neophodno jeste prvenstveno proceniti poslovno okruženje. Ovo možda, predstavlja i najvažniji deo strategije, jer ukoliko se adekvatno sagleda okruženje i odgovori se na prethodno postavljena pitanja možemo dalje znati prednosti i mane u odnosu na konkurenciju i samim tim dobijamo u velikoj meri odgovore i način formulacije ostalih strategija.

Ono što su istraživanja pokazala jeste da kompanije koje imaju razvijen sistem snimanja poslovnog okruženja u velikoj meri su povećale svoje profite i prihode.⁶⁹ Ovde bi naveli primer kompanije „Tupperware”, koji trguje plastičnim posudama za čuvanje hrane. Ova kompanija je postigla nezapamćen uspeh na tržištu 1960-tih i 1970-tih godina dvadesetog veka i to prodajom proizvoda na večernjim okupljanjima popularnim “sedeljka” gde su se domaćice okupljale i uz društvene igre, družile se i gledale prezentacije. Međutim, društvo se razvijalo u nepredvidivom smeru – vremenom je došlo do porasta broja zaposlenih žena koje rade puno radno vreme, do velikog broja razvoda, mladih koji odlažu vreme za venčanja...samim tim popularnost sedeljki kompanije „Tupperware” je u velikoj meri opala. Učešće na tržištu je palo sa 60% na 40%, samo na tržištu Severne Amerike. Dok je konkurentska kompanija „Rubbermaid” ostvarila porast učešća na tržištu sa 5% na 40% i to prodajom svojih proizvoda u maloprodajnim objektima.⁷⁰ Žene više nisu imale interesa da idu na sedeljke, dok tadašnji predsednik kompanije „Tupperware” je smatrao da će se moda sedeljki vratiti i tom nesposobnošću i da se prepoznaju promene na tržištu kompanija je doživlala veliki neuspeh.

Značaj konkurentskog izviđanja odnosno značaj informacija o konkurenciji može se iskazati samim postojanjem eksperata za prikupljanje informacija o konkurentima, iako većinu informacija poseduju već zaposleni u kompaniji. Koliki je napor i kolika je zapravo važnost ovih informacija pokazuju slučajevi špijunaže konkurenata. Ono što je važno jeste da podaci koji su potrebni o konkurenciji možemo dobiti iz samih reklama, promotivnih materijala, izjava za štampu, izveštaji državnih agencija, godišnjih izveštaja, naručenih reklama itd. Prisustvovanje prodajnim izložbama i brifovanje prodajne izložbe može da bude dobar izvor informacija o konkurentu. Mnoge kompanije redovno kupuju konkurentske proizvode kako bi svojim stručnim službama dali na proučavanje. Način prikupljanja informacija o konkurenciji ponekad ume da izmakne kontroli. Na primer, rukovodioci u firmi „Proctor and Gamble” unajmljuju firme za prikupljanje informacija o konkurenciji da bi špijunirali svoje konkurente, posebno u proizvodnji preparata za negu kose. Najmanje jedna od ovih firmi lažno se predstavila zaposlenima u konkurentskoj kompaniji „Unilever”, neovlašćeno upala u sedište te kompanije u Čikagu i

⁶⁸ <http://innovationzen.com/> pristupljeno 13.03.2013.

⁶⁹ R. Subramanian, N. Fernandes, E. Harper, (1993), *Enviormental Scanning in US Companies: Their Nature and their Relationship to Performance*, Management International, str 271.

⁷⁰ Robbins S., Coulter M., (2005), *Menadžment*, Data status, Beograd, str 206-207.

pretraživala kontejnere za otpad da bi došla do željenih informacija. Kada je to saznao jedan izvršnih rukovodilaca kompanije „Proctor and Gamble” odmah je otpustio odgovorna lica i izvinio se kompaniji „Unilever”.⁷¹ Jedna od važnih vrsta procena konkurenata jeste globalno procenjivanje. Izvori koje menadžeri koriste za procenjivanje poslovnog okruženja u lokalnoj sredini suviše su ograničeni za globalno procenjivanje. Menadžeri moraju da globalizuju svoju perspektivu i izvore informacija. Na primer, mnogi menadžeri sada imaju mogućnost da se pretplate na preglede iz svetskih medija o konkretnom polju koje je predmet interesovanja.

Dakle, najjači konkurentski faktori, ili faktori, određuju profitabilnost jedne delatnosti, pa je stoga od najvećeg značaja za formulisanje strategije. Na primer, čak i kompanija sa jakom pozicijom u grani koju ne ugrožavaju potencijalni konkurenti ostvariće male prinose ukoliko je suočena sa kvalitetnijim ili jeftinijim supstitutom. Naravno, u svakoj grani su za uspostavljenje konkurencije značajne druge sile. Tako u proizvodnji prekookeanskih tankera najvažniju silu po svoj prilici predstavljaju kupci (vodeće naftne kompanije), dok su u industriji automobilske gume ne samo moćni kupci iz redova proizvođača automobila već i žestoki konkurenti. U industriji čelika najvažnije sile predstavljaju strani konkurenti i supstituti.⁷²

Strategija opšteg vođstva u troškovima podrazumeva postizanje nižih troškova u odnosu na konkurente, ali bez smanjivanja kvaliteta proizvoda. Kompanije opšte troškovno vođstvo nastoje da postignu na različite načine, putem efikasnih kapaciteta, pritiskom na smanjenje troškova putem iskustva, čvrstom kontrolom troškova, značajnim tržišnim učešćem itd.

Novi konkurent može lako da bude efikasniji od iskusnijih „kolega” – ako je izgradio najmoderniji pogon, neće morati da pokušava da sustigne ostale, kako smo prethodno naveli u slučaju prvog pokretača, tako novi mogu da uz manje troškova i iskustvo prvog pokretača naprave pometnju na određenom tržištu. Strateški savet „Moraš da imaš najveći, najefikasniji pogon,” u velikoj meri se razlikuje od jednog drugog saveta - „Moraš da proizvedeš najveću kumulativnu količinu određenog proizvoda da bi mogao da smanjiš svoje troškove”. Pitanje je da li smanjenje troškova koje prati kumulativne obime podiže ulazne barijere zavisi i od razloga za to smanjenje. Ako se troškovi smanjuju zahvaljujući tehnološkim unapređenjima koja su opštepoznata u toj grani, ili usled razvoja savršenije opreme koja se može kopirati ili kupiti od dobavljača kriva iskustva uopšte ne predstavlja ulaznu barijeru – u stvari, novi ili manje iskusni konkurenti mogu da ostvare troškovnu prednost u odnosu na lidere. Pošto nije opterećen velikim investicijama u prošlosti, novi, manje iskusni konkurent može da kupi ili kopira najnoviju i najjeftiniju opremu i tehnologiju. Dakle, prema Porteru postoji još nekoliko bitnih elemenata za utvrđivanje podesnosti one strategije zasnovane na ulaznoj barijeri koju obezbeđuje kriva iskustva.⁷³

⁷¹ A. Serwer, (17.09.2001), *P&G Covert Operation*, Fortune, Chicago, str 72-75.

⁷² Porter M., (2008), *O konkurenciji*, Univerzitet Singidunum, FEFA, Beograd str 27.

⁷³ Isto, str 31.

- Veličina barijere zavisi od toga koliko su troškovi, u poređenju sa drugim oblastima – kao što su marketing, prodaja i inovacije, značajni za konkurenciju.
- Barijere mogu da budu u potpunosti neutralisane ako se pojave inovacije proizvoda ili procesa koje vode ka prilično velikoj tehnološkoj promeni, čime se stvara jedna u potpunosti nova kriva isustva.⁷⁴ Novi konkurenti mogu da preskoče lidere u industriji i da se oslone na novu krivu iskustva, na koju ovi lideri, s obzirom na svoju poziciju ne mogu lako da se preorijentišu.
- Ako svoju strategiju na krivi iskustva gradi više od jedne jake kompanije, posledice mogu da budu skoro fatalne. Onda kada ostane samo jedan konkurent koji sprovodi takvu strategiju, može se dogoditi da rast sektora bude zaustavljen, a da izgleda za ubiranje plodova pobeđe već dugo više ne postoje.⁷⁵

Smanjenje troškova stvara ulaznu barijeru stoga što su novi konkurenti koji nemaju iskustvo suočeni sa većim troškovima od aktuelnih konkurenata te im nije lako da sustignu postojeće konkurente. Pristalice koncepta krive iskustva ističu značaj koji za maksimiziranje ove ulazne barijere može da ima postizanje leaderskog položaja na tržištu i preporučuju agresivnu akciju za njegovo ostvarenje, na primer smanjenje cena u očekivanju smanjenja troškova zbog postizanja obima.⁷⁶

Što se tiče izbora dobavljača od kojih će kompanija kupovati ili grupa kupaca kojima će prodavati, trebalo bi da se smatra ključnom strateškom odlukom. Kompanija može da poboljša svoj strateški položaj kada nađe dobavljače ili kupce koji poseduju najmanju moć da na nju nepovoljno utiču. Najčešća je situacija u kojoj je kompanija sposobna da izabere kome će prodavati, odnosno da sačini izbor kupaca. Retko kada sve grupe kupaca kojima kompanija prodaje imaju istu snagu. Čak i kada kompanija prodaje samo jednoj grani, u okviru nje obično postoje segmenti koji poseduju manju snagu od drugih. Na primer, tržište rezervnih delova i podsklopova za zamenu za većinu proizvoda manje je osetljivo na cenu nego celokupno tržište. Po pravilu, kompanija može da prodaje jakim kupcima, a da i dalje ostvaruje natprosečne profite samo ako je jeftin proizvođač u svojoj grani, ili ako njen proizvod poseduje neke neuobičajene, ako ne i jedinstvene karakteristike. Snabdevajući velike kupce elektromotorima, kompanija „Emerskon Elektrik” ostaruje velike prihode zahvaljujući tome što joj povoljna troškovna pozicija omogućava da punudi iste ili niže cene u odnosu na konkurente. Ako kompanija nema povoljnu troškovnu poziciju ili jedinstven proizvod, neselektivna prodaja biće kontraproduktivna, pošto će kompanija – što veću prodaju ostvaruje, biti sve ranjivija. Kompanija će možda morati da skupi hrabrost i da izmeni način poslovanja kako bi prodavala

⁷⁴ J. Abernathy and Kenneth Wayne, (1974), *The limits of the Learning Curve*, Harvard Business Review, vol. 52, br.5, strana 119.

⁷⁵ Porter M., (2008), *O konkurenciji*, Univerzitet Singidunum, FEFA, Beograd, str 31

⁷⁶ Isto, str 30

samo manje važnim kupcima.⁷⁷ Izbor kupaca bio je od najvećeg značaja za uspeh kompanija „National Can” i „Crown Cork and Seal”. Te dve kompanije usredsređuju se na segmente industrije limenki u kojima mogu da ostvare diferencijaciju, da minimiziraju opasnost od integracija unazad, kao i da na druge načine ublaže zastrašujuću snagu svojih kupaca.⁷⁸

Da ne zanemarimo i privlačnost supstituta i odnosa supstituta u vezi sa ponašanjem cena koje ponude supstituti, mogućnost rasta profita u sektoru, biće više ograničena. Tako su recimo, proizvođači šećera suočeni sa masovnom prodajom kukuruznog sirupa sa visokim sadržajem fruktoze, inače supstituta za šećer, upravo danas suočeni sa ovim problemom.⁷⁹ Coca Cola je i u Srbiji, gde je ta bitka znatno slabija nego u razvijenijim tržištima, počela da proizvodi svoj napitak sa kukuruznim sirupom umesto šećerom.

Supstitucionalni odnos stvara potrebu za izborom i štiti od imitatora i uljeza. Takođe, supstitucionalni odnos proističe iz samih aktivnosti. Različite pozicije zahtevaju drugačiju konfiguraciju proizvoda, drugačiju opremu, drugačije ponašanje zaposlenih, drugačije kvalifikacije i drugačiji sistem upravljanja. Supstitucionalni odnos često odražava nefleksibilnost mašina, ljudi ili sistema. Na primer: Što je više konfigurirala svoje aktivnosti da bi smanjila troškove – prebacujući montažu i transfer na kupce, „Ikea” je bila sve manje sposobna da zadovolji one što traže viši nivo usluge⁸⁰, ali se skoncentrisala na mlade koji prate trendove i koji kupuju jeftin nameštaj lepog i modernog izgleda i time je lider u tom tržišnom segmentu.

Strategija diferencijacije se odnosi na diferencijaciju proizvoda ili usluga putem koje kompanija ostvaruje jedinstvenu poziciju na tržištu, a koja ima za cilj da joj obezbedi veći profit od prosečnog prinosa u grani. Diferencijacija može imati različite forme: imidž brenda, tehnologija, dizajn, postprodajne usluge, kvalitet, kanali prodaje itd.

Dok navedene strategije treba da obezbede kompaniji konkurentsku prednost na celom tržištu, strategija fokusiranja se odnosi na primenu strategije opšteg vodstva u troškovima, strategiju diferencijacije ili obe, ali na samo jednom tržišnom segmentu.⁸¹

3.4. FAKTORI KONKURENTNOSTI

Konkurentnost kompanije na praktičnom nivou možemo posmatrati kao suštinu njenog uspeha. Da bi ostvarila konkurentsku prednost kompanija mora da razvija i implementira adekvatne strategije razvoja, da stalno unapređuje svoje proizvode, da poseduje visoku produktivnost koja daje niske cene itd.⁸²

⁷⁷ Porter M., (2008), *O konkurenciji*, Univerzitet Singidunum, FEFA, Beograd, str 35.

⁷⁸ Isto, str 35.

⁷⁹ Isto, str 36.

⁸⁰ Isto, str 62.

⁸¹ Mašić, B., (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str 232-233.

⁸² Unković, M., Cvjetičanin D., (2012), *Konkurentnost u trgovini; Aspekt mikrokonkurentnosti*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 52.

Za kompaniju je veoma važno da, radi upravljanja konkurentnošću, utvrdi koji su to faktori koji utiču na njenu konkurentnost i konkurentnost njenih proizvoda na tržištu. Da bi bila uspešna, kompanija mora da poseduje resurse i kompetencije. Ključna kompetencija kompanije predstavlja izvor konkurentske prednosti, primenjiva je na različitim tržištima i konkurenti je mogu lako imitirati. Međutim, kompanija koja želi da poveća svoju konkurentsku prednost treba da razvija i distinktivne sposobnosti.⁸³

Čuveni teoretičar Majkl Porter⁸⁴ navodi četiti faktora konkurentske prednosti koje je nazvao dijamantom, odnosno romбом konkurentnosti. U pitanju su:

- Faktori proizvodnje: skup heterogenih faktora, među koje spadaju prirodni resursi, kvalifikovana radna snaga, infrastruktura, lokacija, kvalitet, znanje i iskustvo;
- Kvalitet tražnje na tržištu;
- Nivo razvijenosti povezanih i pratećih industrija;
- Strategija, struktura i rivalitet firmi, faktor koji zavisi od kvaliteta menadžmenta da kompaniju i njene proizvode učini sposobnim da ostvaruju profit uz minimalni nužni rizik, u uslovima najjače konkurencije.

Možemo razmatrati tri grupe faktora konkurentnosti: faktore na strani ponude, faktore na strani tražnje i faktore koji dovode do spajanja ili odbijanja ponude i tražnje.

- Prilikom formiranja ponude kompanija mora da vodi računa da ponuda bude u traženom obimu, asortimanu, cenama, kvalitetu i rokovima, ukoliko želi da zadrži postojeće i osvaja nove potrošače. Ponuda mora da bude integralni deo sa tražnjom, koja treba da predstavlja polazište kompanije i pre nego što krene sa proizvodnjom određenog proizvoda. Faktori koji dovode do spajanja ili odbijanja ponude i tražnje i dovode do zaključivanja poslova ili do razlaza partnera nazivaju se i faktori konkurentnosti u užem smislu. U faktore konkurentnosti u užem smislu spadaju:
 - Kvalitet i tehnološka svojstva proizvoda i usluga,
 - Cena,
 - Način plaćanja,
 - Rokovi isporuka i načini održavanja,
 - Organizacija istupanja na tržištu,
 - Marketing i drugi faktori konkurentnosti⁸⁵.

Kao ostali faktori konkurentnosti najčešće se navode:

- Blizina kupaca,
- Tradicija u saradnji,
- Geografski položaj,

⁸³ Kotler F., Keler K.L., (2006), *Marketing menadžment*, Data status, Beograd, strana 39-40.

⁸⁴ Porter prema Unković, M.,(2010), *Međunarodna ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 203.

⁸⁵ Unković, M., (2010), *Međunarodna ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 224.

- Sistem obrazovanja,
- Ugled u svetu.⁸⁶

Faktore konkurentnosti možemo klasifikovati i na spoljašnje i unutrašnje. U unutrašnje faktore ubrajaju se upravljačke sposobnosti, ljudski resursi, inovativnost, motivisanost, kvalitet, cena, profitabilnost, produktivnost i drugi. Pored cene postoje i takozvani necenovni faktori konkurentnosti u koje spadaju kvalitet, asortiman, preferencije potrošača, način plaćanja i kreditiranja, rokovi isporuka, servisiranje, mogućnost kontra kupovine od strane isporučilaca i uopšte pomoć razvoju zemlje kupca, kao i savremeni marketing i menadžment.⁸⁷ U spoljašnje faktore konkurentnosti spadaju makroekonomske upravljanje (ekonomska politika), infrastruktura, pravno okruženje i regulacija, javni sektor i državna uprava (administracija), obrazovanje, porezi i doprinosi, finansijski sistem, posebne mere podrške preduzećima.⁸⁸

Na primer, kompanija „Carmike Cinemas” ima bioskopske dvorane u gradovima koji imaju manje od 200.000 stanovnika. Kako „Carmike” zarađuje novac na tržištima koja ne samo da su mala već ne mogu da podnesu ni cenu ulaznica kakva se naplaćuje u velikim gradovima? On to postiže zahvaljujući nizu aktivnosti koje smanjuju troškove. Za pružanje usluga „kupcima” iz malih gradova dovoljni su standardizovani, jeftini objekti sa manje ekrana i sa manje usavršenom tehnikom nego u slučaju bioskopskih sala u velikim gradovima. Zaštićeni informacioni sistem i način upravljanja eliminišu potrebu za lokalnim administrativnim osobljem. Ova kompanija koristi i prednost centralizovanih nabavki, nižih troškova zakupa i zarada zaposlenih, kao i minimalnih režijskih troškova od dva odsto. Rad u malim zajednicama „Carmike”-u omogućava i veoma personalizovan marketing – obzirom da upravnik bioskopa poznaje posetioce i u ličnim kontaktima ih podstiče da dolaze u bioskop. Time što su glavni ako ne i jedini bioskop na svojim tržištima, on može da bira filmove i da ugovara bolje uslove sa svojim distributerima.⁸⁹

Možemo razlikovati makro i mikro elemente konkurentnosti. Makro elementi deluju indirektno na produktivnost kompanija, i u njih spadaju makroekonomska politika i društvena infrastruktura i političke institucije. Mikro elementi deluju direktno i neposredno na produktivnost kompanija. Pod mikroelementima se podrazumevaju osmišljenost poslovanja firmi, kvalitet poslovnog okruženja i stanje razvoja klastera⁹⁰

⁸⁶ Unković, M., (2010), *Međunarodna ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 221

⁸⁷ Isto, str.208.

⁸⁸ Unković, M., Cvjetičanin D., 2012, *Konkurentnost u trgovini; Aspekt mikrokonkurentnosti*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str 89.

⁸⁹ Porter M., (2008), *O konkurenciji*, Univerzitet Singidunum, FEFA, Beograd, str 58.

⁹⁰ http://www.razvoj-karijere.com/media/files/Konkurentnost_privrede_Srbije.pdf, pristupljeno 15.02.2013.

ČETVRTI DEO:

4. BREND

Reč "brend" postaje deo svakodnevice u svakom segmentu poslovanja jedne prosperitetne kompanije. U savremenim tržišnim uslovima brend je jedan od ključnih faktora uspešnosti poslovanja, a kreiranje i razvoj jakih i uspešnih brendova treba da budu imperativi u radu svake kompanije. U literaturi se mogu sresti mnogobrojne definicije brenda, ali osnova razumevanja ovog fenomena sastoji se njegovom određenju kao jedne psihološke, emocionalne kategorije.

Naime, brend predstavlja odnos između potrošača i brendiranog proizvoda, u pitanju je relacija koja se kreira i postoji u svesti potrošača, a koja određuje njegovo ponašanje prilikom kupovine na mnogobrojne načine. Prema rečima poznatog američkog preduzetnika i marketinškog gurua, Seta Godena (Seth Godin), brend je „skup očekivanja, sećanja, priča i odnosa koji zajedno utiču na odluku potrošača da u trenutku izbora da prednost jednom proizvodu ili usluzi u odnosu na drugi”⁹¹. U današnjim tržišnim uslovima više nije dovoljno posedovati proizvode superiornog kvaliteta, sa najpovoljnijom cenom, najboljom distribucionom mrežom i vrhunskom promocijom. Danas uspeh kompanije zavisi prvenstveno od toga što o njoj i njenim proizvodima znaju, misle i osećaju upravo potrošači.⁹²

Osnovni i najvažniji činilac uspeha brenda na tržištu jesu potrošači, odnosno ono što oni znaju, misle i osećaju prema nekom proizvodu. Brend i nije ništa drugo do odnos koji prema njemu imaju ciljni potrošači, a snaga i uspešnost svakog brenda prevashodno su zasnovani na poziciji koju brend ima na tržištu, a poznavanje potrošača, njegovih potreba, želja, očekivanja i vrednosti, te načina na koji formira uveravanja i stavove o proizvodima i donosi odluke o kupovini, osnov su kreiranja efikasnih marketinških komunikacionih strategija. Takođe, moramo imati u vidu da svaka marketing kampanja može imati pozitivan ali ono na šta još više trebamo obratiti pažnju jeste negativan uticaj na potrošača. Ukoliko se Brend stalno povezuje sa istom kampanjom ili istom reklamom (približnije) neće sama zainteresovanost potrošača za proizvod odnosno brend, možda će čak izazivati i animozitet kod potrošača. U tom slučaju moramo biti spremni da će potrošač jednostavno „uzeti daljinski i promeniti kanal” odnosno preći na drugi proizvod.

Kako bi ovu novu „nauku” shvatili na najbolji mogući način, neophodno je da shvatimo samo značenje brendiranja i brenda, kao i nastanak i razvoj istog uz osvrt na primere. Termin „brendiranje” sada se izgovara sa istim poštovanjem kao što su se ranije izgovarale reči kao što

⁹¹ <http://pedyamilicevic.wordpress.com/2009/12/28/sta-je-brend/>, preuzeto sa sajta 28.08.2013.godine.

⁹² Filipović V., (2008) *Brend menadžment*, FON, Beograd, strana 5.

su „sinergija” ili „poluga”, „strateško planiranje”. Sada je trend poslovnih ljudi da reč i značaj „brend”-a zadovoljno koriste i da je to jedna od onih reči koja više nema prevod. Brend je postao deo svakodnevice u svakom segmentu poslovanja.

4.1. ISTORIJSKI RAZVOJ BRENDIA

Pri istraživanju samog početka nastanka i primene brenda, nailazimo na mnoge autore koji su se bavili ovom temom, kao i razne pretpostavke o tome kada i kako je započet proces brendiranja. Među autorima u ovoj oblasti ne postoji saglasnost po pitanju istorijskog momenta kada je prvi put upotrebljen pojam brenda. Neki smatraju da brend datira iz vremena praistorije kada su ljudi različitim crtežima i simbolima nastojali da obeleže svoj životni prostor, svoje predmete, kao i rezultate svog rada i time ih označe kao sopstveno vlasništvo - „Ovo je moje!”. Drugi autori vezuju pojam brenda za antičku Grčku, kao i za Rimsko carstvo kada su postojali svojevrсни žigovi na zlatnom i srebrnom nakitu, kao što je i poznato žigosanje stoke sa ciljem obeležavanja pripadnosti i vlasništva. Ako uzmemo u obzir da je svaki proizvod sa imenom brend (kineski čaj, indijski kašmir, grčko maslinovo ulje, francusko vino...) možemo reći da su proizvodi rane istorije bili brendovi. Sa trećeg stanovišta, istoriji je poznat proizvođač sandala iz Sirije koji je 200. godine pre nove ere na svoje sandale utiskivao određeni znak kako bi se razlikovao od drugih zanatlija. Zajedničko za sve, brend je u svojoj prvoj fazi istorijskog razvoja imao funkciju i služio da označi pripadnost, tj vlasništvo na nečim ili nekim.

U drugoj fazi istorijskog razvoja, značenje brenda se proširuje. Brend postaje oznaka kvaliteta proizvoda - „Ovo je bolje”. Tako su kupci XVIII veka sa željom kupovine kvalitetnog srebrnog posuđa tražili isto sa potpisom čuvenom američkog kujundžije Paula Revere-a.

Pojam brenda se najpre koristio kao nepravnički termin da bi razvojem privrede nastala potreba za pravnim značenjem brenda. U XIX veku nametnula se potreba da se i zakonski reguliše upotreba brendova, i pojavljuju se prvi pravni propisi o brendovima – u Francuskoj 1857. godine, a u Srbiji 1884. godine.⁹³

Tek posle II Svetskog rata možemo govoriti o pravom početku brendiranja, onakvom kakav nam je danas poznat, i to u Americi iz više razloga. Industrijski vojni kapaciteti razvijeni tokom rata za podmirivanje potreba vojnih snaga, preusmerenu su za podmirivanje potrošačkih potreba običnog čoveka, što je stvorilo preplavljujući talas novih proizvoda koji su imali potrebu za diferencijacijom. Ekonomska moć potrošača je porasla, te je on mogao sebi priuštiti više robe – kupovina je bila u trendu, kao vrsta utehe, nade i leka posle godina rata i straha.

S tim u vezi možemo zaključiti da počeci brendiranja datiraju iz posleratnog vremena kada je tržište postalo zasićeno uniformnim produktima masovne proizvodnje koji se praktično nisu

⁹³ Marijana Đokić, (2013) *Brend i inovacija proizvoda kao faktori konkurentske prednosti*, Master rad, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 25.

razlikovali, te dotadašnja direktna prodaja nije mogla zadovoljiti kompanije. Konkurentno brendiranje postalo je imperativ industrijske ere u kontekstu fabrikovane jednakosti, zajedno sa proizvodnjom morala je da se proizvede i na imidžu zasnovana razlika. Ulaganje u imidž umesto samo u sam proizvod dobilo je svoju konačnu potvrdu 1988.godine kada je „Philip Moris” kupio „Kraft” za šestostruko veću sumu nego što se cenilo da je njegova materijalna vrednost. Ova razlika u ceni pripisana je nečemu što do tada bilo apstraktno i nemerljivo – nazivu brenda.⁹⁴

Marka i upravljanje markom postaje posebno važno područje poslovnih tj marketinških odluka i aktivnosti. Naime. Upravo je značenje savremenog marketinga diferenciranje putem marke. Značaj politike proizvoda dobija sve veći značaj, jer se sva tržišna obeležja proizvoda koriste kako bi se napravio razmak između generičkih proizvoda prema proizvodnima s markom. Smatra se da je najznačajnija funkcija marketinga izgradnja brenda. Kao što smo već rekli, sa posebnom pažnjom je potrebno osmisлити marketinšku kampanju u cilju razvoja brenda na dug rok, a ne jednokratno, obzirom da to može imati negativan uticaj na potrošača.

Da bismo na najbolji način stvorili i razvijali određeni brend neophodno je da prvenstveno razumemo proizvod i njegove karakteristike i mogućnosti za razvoj proizvoda.

4.2. STVARANJE I RAZVIJANJE BREND

Jake, dobro poznate proizvode stvaraju kompanije sa stvarnom konkurentskom prednosti. Koristi se moć stvaranja robne marke da bi se proizvodi obojili ličnošću i značenjem, a i da bi se obezbedilo da ostvare značajnu poziciju na tržištu.

Danas je ime odnosno brend od velikog značaja u oblikovanju ponude i samog koncepta nastupa na tržištu. Brendiranje je proces u kome kompanije izdvajaju svoju ponudu od ponuda konkurencije omogućavajući kompanijama da naprave razliku između svojih i konkurentskih proizvoda.⁹⁵

Brendiranje podrazumeva stvaranje mentalnih struktura i ono pomaže potrošačima da organizuju svoja saznanja o proizvodima i uslugama na način koji će nam pojasniti donošenje odluke, a ujedno i kompaniji obezbeđuje vrednost.⁹⁶

Brend je opšte prihvaćeno, a ne bukvalno shvatanje proizvoda, usluge ili kompanije. Da bismo uporedili jedan brend sa konkurencijom moramo znati šta ga čini drugačijim. Brend menadžment je, ustvari, menadžment razlika ali ne onih koje postoje na papiru, već onih koje postoje u svesti ljudi.⁹⁷

⁹⁴ Schmitt Bernd H., David L. Rogers, (2008) *Handbook on Brand and Experience Management*, Edward Elgar Publishing Ltd.

⁹⁵ Jobber D. (2006), *Osnovni marketing*, 2 izdanje Data Status, Beograd, str 146-147.

⁹⁶ Kotler i Keller (2006), *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd, str 126-127 .

⁹⁷ Marty Neumier, (2003), *Brand Gap*, New Riders, Berkley, str 14.

Strategija brendiranja se zasniva na budućim ciljevima. Između ostalih najčešći ciljevi koji se odnose na kupce su povećanje svesti o brendu, stvaranje pozitivnog imidža brenda i uspostavljanje preferencija i lojalnosti prema brendu. Strategija brendiranja, isto tako, ima za cilj povećanje privlačnosti kompanije u očima zainteresovanih strana, koje podržavaju menadžment kompanije i definisanje kriterijuma na osnovu kojih zaposleni treba da ocenjuju vrednost vlastitih akcija.⁹⁸

Zašto su brendovi tako jasna i jedinstvena manifestacija našeg vremena? Jednostavno zato što, u svetu prepunom kompeticijskih izjava, u kome je racionalni izbor skoro nemoguć, brend reprezentuje jasnoću, uverenje, stabilnost, status, pripadnost...što omogućuje ljudskom biću da se definiše. Brendovi reprezentuju identitet.⁹⁹ Brendovi i branding su najznačajniji darovi koje je trgovina poklonila popularnoj kulturi.

Branding se toliko udaljio od svog trgovačkog porekla, da je u društvenom i kulturnom smislu njegov uticaj praktično nemerljiv.¹⁰⁰

Lideri uspešnih brendova dvadesetog veka moraju da budu krajnje uspešni u procesu strategijskog brend menadžmenta koji podrazumeva dizajn i implementaciju svih marketing aktivnosti i programa da bi se izgradili i izmerili brendovi, kao i da bi se njima upravljalo, a sve sa ciljem maksimalnog povećanja njihove vrednosti.¹⁰¹

4.2.1. ELEMENTI BREND A

Elementi brenda predstavljaju sva sredstva koja imaju sposobnost da identifikuju i deferenciraju brend od ostalih brendova, a oni se odabiraju po principu maksimalne vrednosti brenda. Osnovni kriterijumi za odabir elemenata brenda su:

- Pamtljivost – prikazuje koliko se lako dati element brenda može zapamtiti
- Značenje – odnosi se na sugestije koje element brenda šalje u vezi sa proizvodom ili tipom osobe koja bi ga mogla kupiti
- Dopadljivost – predstavlja estetsku privlačnost elemenata za potrošače
- Prenosivost – pokazuje da li element brenda može da uveća vrednost brenda u različitim geografskim područjima i tržišnim segmentima, kao i da li može da posluži kao osnova za uvođenje novih proizvoda
- Prilagodljivost – pokazuje da li se elementi brenda mogu adaptirati i aktuelizovati

⁹⁸ Kotler K. (2008) *B2B Brend menadžment*, Asee, Novi Sad, str 91.

⁹⁹ Wally Ovin, (2012), *On Brand*, http://www.2shared.com/document/IsAdl8si/Wally_Olins_on_Brand_PDF.html, pristupljeno 27.06.2013.

¹⁰⁰ Olins, W, (2004) *O Brendu*, Profile, Beograd, str 14-15.

¹⁰¹ Kotler K., Keller P., (2006) *Marketing menadžment*, Data status, Beograd, str 274.

- Zaštita – u kojoj meri se element brenda može pravno i konkurentski zaštititi.¹⁰²

Možemo razlikovati dve grupe elemenata brenda: osnovne (vidljive) i antropomorfne (nevidljive). Osnovni elementi su temelj na kojem se kompanije i proizvodi diferenciraju u svesti potrošača:

- Ime
- Logotip i simboli povezani uz brend
- Karakteristična boja i slova
- Fizičke osobine poput specifičnog oblika pakovanja,

U nevidljive elemente brenda spadaju:

- Jezik koji brend govori sa potrošačima
- Asocijacije koje budi
- Vrednost koju promovise
- Stavove koje zauzima

Ime brenda je jedan od najznačajnijih elemenata i predstavlja njegov deo koji se može izgovoriti. Sastoji se od reči, slova i brojeva.

Logo ili logotip predstavlja tipografski znak koji stvara određene asocijacije, očekivanja i verovanja kod potrošača. On vizuelno identifikuje i diferencira ono što brend predstavlja. Prvi logo koji je stekao svetsku popularnost je logo prodavnice Shell shop, s početka XIX veka. Logo je osnovna grafička prezentacija brenda, polazna tačka njegovog identiteta, osnov za formiranje prvog utiska o brendu kod potrošača. Imajući u vidu da je prva impresija veoma važna, da se teško menja i oblikuje sve kasnije percepcije brenda, kompanija treba da posveti svu pažnju kreiranju svog logotipa. Logo treba da je upečatljiv, estetski privlačan, jednostavan i prepoznatljiv.¹⁰³ Potrebno je da logo bude prepoznatljiv čak i kad se menja po potrebi u smislu dizajna, boja i same poruke koju daje potrošačima.

Brend mark je znak brenda, vizuelni identitet brenda neizreciv ali vidljiv. Trade mark je zaštitni znak, zakonska oznaka koja upućuje da vlasnik ima isključivo pravo upotrebe brenda ili njegovog dela.

Ličnost brenda predstavlja svojevrsnu personifikaciju – skup ljudskih karakteristika koje su povezane sa brendom u svesti potrošača. Može se izraziti kao konkretna ličnost – profil koji otelotvoruje karakteristike povezane sa brendom – na primer Dove proizvode krasi ženstvenost, iskrenost i optimizam. Personifikacija brendova je vezana za angažovanje poznatih ličnosti za pozicioniranje brendova i targetiranje potrošača, uz pomoć idola ili ličnosti sa kojima se potrošači identifikuju. Ličnost brenda je ključni aspekt identiteta brenda, koji obezbeđuje jedinstvenu poziciju brenda u svesti potrošača. Kreiranje brenda „personalitija” je ključ

¹⁰² Kotler K., Keller K. (2005), *Marketing menadžment*, Data status, Beograd, str 325.

¹⁰³ www.wikipedia.org, Wikipedia, the free encyclopedia, preuzeto 31.03.2013.

emocionalnog brendiranja jer se potrošači identifikuju upravo sa ljudskim, personalnim karakteristikama brenda.

U današnjem konkurentskom okruženju brend može da bude sputan fiziološkim zakonima. A proces koji postaje najmoćnije oružje marketara je veoma sličan alhemiji. Ovo je drevna pojava pretvaranja običnih metala, u plemenite, poput zlata. Brendiranje je u tome da uzmemo nešto zajedničko i unapredimo ga na načine koji će ga učiniti mnogo vrednijim i značajnijim. Najuspešniji brendovi izazivaju pozitivna osećanja.¹⁰⁴ Svaki brend egzistira u svom okruženju koje se kritički odnosi prema njegovom uspehu na tržištu, bez obzira da li ima jaku maloprodaju ili ne. Kancelarije advokatskih, konsultantskih kuća ili firmi koje se bave odnosima sa klijentima su integralni deo njihovih okruženja, kao dodatak njihovom memorandum, logou, kodu oblačenja ili glasu i tonu recepcionera. Dakle sve je važno, a ne samo najočiglednije vidljive odlike okruženja maloprodaje. Kako bi se jedan brend u konkurentskom okruženju u očima potrošača izdvajao, potrebno je obratiti pažnju na sitnice. Na primer, pomenuti brend „Shell Oil” ne može potrošaču biti konkurentan ili drugačiji po kvalitetu goriva, obzirom da potrošač kada sipa gorivo ne može da proceni kvalitet ali će obratiti pažnju, pa čak i ako ne obrati pažnju, primetiće ljubazno osoblje, čistoću toaleta, udobno mesto za kratak odmor itd.. Kako bi na najbolji način oslušnuli potrebe potrošača i stvari koje oni primeće moramo hodati u njihovim „cipelama”. Potrebno je da osetimo to što oni osećaju, da vidimo to što oni vide, da čujemo to što oni čuju, da osetimo mirise koji oni osećaju.

Način komunikacije brenda sa ciljnom grupom je takođe osetljiva karakteristika koja se mora prilagoditi kako tipu proizvoda, tako i tipu komunikacione platforme u marketing strategiji, koja mora biti prilagođena ciljnom tržištu. Poruka brenda je ono što brend u procesu izgradnje odnosa sa potrošačima saopštava o sebi. Pojmom brend poruke obuhvaćen je i slogan, odnosno kratka rečenica kojom se brend direktno obraća potrošačima. Slogani su veoma moćan element brenda, koji pomaže potrošačima da uvide šta je brend i šta ga čini posebnim, i oni su osnovno sredstvo putem koga se sumira i prenosi namera marketing kampanje.¹⁰⁵ Neki od poznatih slogana su „Muškarci znaju zašto” (Jelen pivo, Apatin), „Just do it” (Nike), zatim „I’m lovin it” (McDonalds) itd.

Na primer, najpoznatiji slogan, koji se često koristi i u svakodnevnom govoru jeste slogan kompanije „Nike”. Taj slogan nastao je iz potrebe kompanije, koja je u to vreme, bila okrenuta samo tradicionalnim sportovima i profesionalnim sportistima, da osvoji i druga tržišta koja su se razvijala a koja su uspešno preuzimali konkurenti. Tim sloganom kroz vizuelni prikaz sportova za koje sve oprema može da bude namenjena (sastavljena iz jednog spota koji prikazuje više vrsta sportova ili više spotova sa jednom vrstom sporta), namenjena je svima koji se bave ili samo žele da se bave sportom (ovo žele, odnosi se na potrošače koji vole lepo dizajniranu sportsku opremu a koji se, pri tom, ne bave aktivno sportom).

¹⁰⁴ Bedberi S., (2009) *Novi svet brendova*, Mass Media Int'l, Beograd, strana 30.

¹⁰⁵ Kotler K., Keller K.L. (2006), *Marketing menadžment*, Data status, Beograd, strana 265.

Neke kompanije koje su u prethodnom vremenu stvorile brend za svoje proizvode i usluge, a koje su u određenom vremenu posustale u komunikaciji sa tržištem, da li zbog loših poslovnih odluka, nemogućnosti da se izbore sa konkurencijom ili bilo kog drugog razloga, pribegavaju često ko-brendiranju. Kobrendiranje može da se pokaže pozitivno za jedan od brendova u procesu kobrendiranja dok drugi isto kobrendiranje za drugi brend može imati nepovoljan uticaj. Tako su American Airlines, brend koji se odlikovao sigurnošću, ljubaznošću osoblja, kvalitetom usluge u smislu komfora tokom leta itd., odlučili za kobrending. Zašto? Sprovedenjem istraživanja kroz anketiranje putnika kao i zaposlenih došli do zaključka da je kafa koju ova kompanija služi na letovima nešto što se ne može nazvati kafom. Zbog ovog razloga kompanija je gubila na vrednosti brenda a time i mušterije odnosno putnike. Ova kompanija nikada ne bi pomislila da uprkos svim drugim kvalitetima, kvalitet kafe može da uzrokuje pad prodaje karata. Ono što nisu percipirali jeste da lošim ukusom kafe, potrošač ima stav da ako je kafa loša u avionu ko zna šta sve drugo ne valja a da nije vidljivo golim okom. Tako je ova avio kompanija započela proces kobrendinga sa kompanijom „Starbucks”. „Starbucks” je imao dvoumljenja kada je u pitanju ovaj vid saradnje iz razloga što je kompanija izgradila ime i kvalitet koji nije smeo biti narušen, a to je samim tim zahtevalo i obuku zaposlenih u avio kompaniji o načinu pripreme svakog zrna kafe (na šta je Starbucks bio izuzetno ponosan). Neadekvatna priprema kafe bi mogla ugroziti stvoreno ime. Ali kako su i zaposleni pili kafu, i uveravali da je u njihovom velikom interesu da se kafa promeni bili su voljni da se obuče za specijalan način pripreme kafe. Starbucks je sebi obezbedio takav kobrendning ugovor da mogu odmah da se povuku ukoliko njihov imidž dođe u opasnost.

Dakle, jedna od mogućnost stvaranja brenda jeste da se oslonite na drugo ime odnosno brend koji može da bude odskočna daska pri stvaranju novog brenda ili pojačanju svesti o brendu koji već postoji na tržištu.

4.2.2. KOBRENDIRANJE I BRENDIRANJE KOMPONENTI

Kobrendiranje predstavlja strategiju kombinovanog brendiranja različitih korporativnih sistema. Kobrendiranje je kooperativni ili zajednički tip strategije brend menadžmenta, koji se realizuje između dve ili više kompanija, ili između dva ili više brendova.¹⁰⁶ Kobrendiranje je moguće definisati i kao dugoročnu strategiju brend-alijanse u kojoj se jedan proizvod tržišno pozicionira i identifikuje preko, ili uz podršku dva brenda.

Kobrendiranje može biti zasnovano na proizvodu kao instrumentu marketinga, a može biti zasnovano i na promociji kao instrumentu marketinga. Kobrendiranje zasnovano na proizvodima može biti horizontalno i vertikalno. Horizontalno kobrendiranje je paralelno i uzajamno

¹⁰⁶ Rakita B., Mitić S.,(2011) , *Efekt transferisanja imidža kroz strategije kobrendiranja i ekstenzije Brenda* Časopis Marking vol. 41, broj 2, str. 518.

korišćenje dva nezavisna Brenda na podlozi međusobnog udruživanja i stvaranja kombinovanog brenda. Horizontalno kobrendiranje se realizuje na istom nivou tržišnog pojavljivanja i između kompanija koje pripadaju istoj ili komplementarnim delatnostima (Kobrendiranje Gorenja i Pininfarine je bio u funkciji zajedničkog ostvarivanja prestižnih i konkurentskih efekata vrhunskog tržišnog oblikovanja ili dizajniranja proizvoda.)¹⁰⁷. Vertikalno kobrendiranje se realizuje kao kombinovani ili dualni brend finalnog proizvoda i komponenti. Sada se udružuju jaki i uspešni brendovi finalnih proizvođača i jaki i dokazani brendovi dobavljača.

Kobrendiranje zasnovano na promociji predstavlja udruživanje i kombinovanje jakih brendova radi međusobnog komunikativnog preliivanja i transferisanja imidža u javnosti. Cilj je ostvariti promotivne efekte kroz sinergiju kombinacije jakih brendova. Obezbeđuje se uzajamna komunikativna podrška jakih brendova i povezuju nepreklopljeni delovi njihovih komunikativnih auditorijuma.

Moguće je identifikovati različite vrste kobrendiranja u zavisnosti od forme saradnje i vrste učesnika¹⁰⁸:

1. Sponzorsko kobrendiranje: oblik poslovne saradnje u kome neka kompanija sponzoriše određeni događaj ili niz povezanih događaja;
2. Komponentno kobrendiranje (*ingredient co-branding*): poslovna alijansa u kojoj se promotivni napor jednog brenda dopunjuju oglašavanjem komponentnog učešća drugog afirmisanog brenda u njegovoj strukturi;
3. Korporativno-personalno kobrendiranje: kompanija koristi ime i usluge poznate ličnosti na dugoročnoj osnovi u svojim promotivnim aktivnostima i prilikom brendiranja novih proizvoda;
4. Alijansno kobrendiranje: strateško partnerstvo kompanija iz iste privredne grane koje imaju približno istu tržišnu snagu i već izgrađenu poslovnu reputaciju koju kroz alijansno kobrendiranje udružuju i unapređuju;
5. Akvizicijsko kobrendiranje: realizuje se kroz kupovine postojećih međunarodno afirmisanih brendova uz zadržavanje dvojnog i udruženog brendovskog identiteta. Oblast kobrendiranja je kompleksna. Praksa je vrlo raznovrsna, a u marketinškoj literaturi nije razvijen opšte prihvaćen konceptijski okvir. U tom smislu, postoje različite klasifikacije mogućih oblika i načina realizacije ove strategije. Na primer, u skladu sa širim pristupom kobrendiranju postoji više načina saradnje:¹⁰⁹

- Povezivanje proizvoda: kada se dva različita brendirana proizvoda pakuju i prodaju zajedno;
- Prava proizvodna kombinacija: kada dva Brenda čine ključne elemente novog proizvoda
- Komponentno povezivanje: kada jedan brend predstavlja komponentu drugog brenda;

¹⁰⁷ Rakita B., Mitić S., (2011) , *Efekti transferisanja imidža kroz strategije kobrendiranja i ekstenzije Brenda* Časopis Marketing vol. 41, broj 2.

¹⁰⁸ Isto, str 519.

¹⁰⁹ Simonin B.L., Ruth, 1998, *Promotion alliance*, Sage Publications, London, str. 30-42.

- Kompozitna brend ekstenzija: kada dva brenda sarađuju na planu zajedničke ekstenzije proizvoda

Proizvodi se često kombinuju sa proizvodima drugih kompanija i to na razne načine. Sve prisutniji fenomen je i nastajanje kobrendiranja – koje se još naziva i dvojnim brendiranjem ili povezivanjem brendova – u kome se dva ili više postojećih poznatih brendova kombinuje u zajednički proizvod i/ili na neki način se zajedno nude tržištu¹¹⁰. Jedan vid ko-brendiranja je u okviru kompanije, kao na primer reklama kompanije „General Mills” u kojoj ona zajedno promovise svoje žitarice i jogurt. Drugi vid je zajedničko ko-brendiranje kao što je slučaj sa kompanijama „General Electric” i „Hitachi” u Japanu ili kreditnom karticom „Citibank Advantage”. Postoji i multisponzorsko kobrendiranje a primer je Taligent, gde je došlo do tehnološkog saveza kompanija Aoole, IBM i Motorola¹¹¹.

Naposletku imamo i maloprodajno kobrendiranje kada dva maloprodavca kao što su recimo restorani brze hrane, koriste istu lokaciju kao način za optimiziranje i prostora i profita: Na primer, kada pomislimo na Cinnabon, mislimo zapravo o samo jednoj stvari: peciva sa cimetom. Taj 18 godina star lanac morao je da doda jednu novu dimenziju ne bi li podstakao prodaju u svojim franšizama koje su sve do jedne bile u tržišnim centrima. Da bi to uradila, kompanija Cinnabon sada primenjuje kobrendiranje sa kompanijom Freshen koja se bavi prodajom osvežavajućih napitaka. Ta dva koncepta dobro funkcionišu jer ljudi obično ožedne jedući peciva sa cimetom, a kompanija Freshen nudi alternative gaziranim napicima tj zdrave osvežavajuće napitke. Taj spoj je već “osvežio” prodaju kompanije Cinnabon koja je na ko-brendiranim lokacijama porasla za 3 do 4%.¹¹²

Osnovna prednost kobrendiranja jeste u tome što proizvod može biti čvrsto pozicioniran na osnovu osobina više brendova koji su uključeni. Kobrendiranje može generisati veću prodaju na postojećem ciljnom tržištu, a takođe otvara i dodatne šanse za pridobijanje novih kupaca i kanala prodaje. Kobrendiranje može biti dragoceno sredstvo kada je u pitanju učenje o potrošačima i o načinu na koji njima pristupaju druge kompanije.

Potencijalni nedostaci kobrendiranja su rizik i nemogućnost kontrole da se u svesti potrošača odvoje dva brenda koja su zajedno predstavljena javnosti. Očekivanje potrošača u vezi sa nivoom povezanosti i posvećenosti ko-brendova mogu biti velika tako da nezadovoljavajući učinak može imati negativne posledice za oba takva brenda. Ukoliko je drugi brend ušao u čitav

¹¹⁰ Rao A.R. i Ruekert R.W., (1994) „Brand Alliances as Signals of Product Quality”, Sloan Management Review, str 87-97.

¹¹¹ Simonin B.L. i Ruth J.A., (1980) „Is a Company known by the Company it keeps? Assessing the Spillover Effects of Brand Alliances on Consumer Brand Attitudes”, Journal of Marketing Research

¹¹² Lufano S., (2003) „Co-branding: Fast Food Finds Strange Bedfellows”, Atlanta Business Chronicle, str C11.

niz sporazuma o kobrendiranju može postojati rizik da preterana izloženost tog brenda razvodni stvaranje jasne asocijacije i povezanosti brendova i dovede do pomešanih asocijacija.

Za uspeh kobrendiranja neophodno je da oba brenda ponaosob imaju određenu vrednost – adekvatnu svest o brendu i pozitivan imidž brenda. Najvažnije je da postoji logičko uklapanje između dva brenda i to takvo da kombinovana marketing aktivnost poveća prednosti brendova ponaosob, a da nedostatke minimizira. Istraživanja pokazuju da su potrošači više skloni da prihvate ko-brednove ukoliko su dva brenda međusobno komplementarna nego ako su međusobno slična.¹¹³

Kako bi se kobrendiranje uradilo na pravi način potrebno je da postoje detaljni planovi u vezi sa ugovorima, moraju se uspostaviti finansijski aranžmani i moraju postojati koordinisani marketinški programi. Jedan od direktora u kompaniji Nabisco, rekao je: “Prepuštanje sopstvenog brenda nalik je prepuštanju sopstvenog deteta – morate biti sigurni da je sve u savršenom redu”.¹¹⁴ Finansijski sporazum između brendova može varirati, ali postoji jedno opšte pravilo koje podrazumeva da onaj brend koji je više uključen u proces proizvodnje naplati davanje licence i patenta.

Brendiranje komponenti predstavlja posebnu vrstu kobrendiranja. Ono podrazumeva kreiranje vrednosti brenda za materijale, komponente, ili delove koji su neophodni sastojci brendiranih proizvoda. Među uspešnim brendiranim komponentama istuče se uređaj za prigušivanje zvuka Dolby, vodootporna vlakna Gore-Tex, tkanine Scotchgard... neki od popularnih proizvoda te vrste takođe su smesa za peciva Betty Crocker sa čokoladnim sirupom Hershey ili čokoladice Juhu sa Plazma keksom (dva različita Brenda istog proizvođača), Plazma je keks koji je najzastupljeniji na domaćem tržištu u procesu kobrendiranja, trenutno...

Jedan vid brendiranja komponenti je i samobrendiranje, kada kompanije reklamiraju pa čak i registruju sopstvene brendirane komponente. Na primer, hoteli Westin reklamiraju svoje poklone i opremu za kupatila. Ako postoji prilika da se to dobro obavi, onda samobrendiranje komponenti ima osnov, jer se u tom slučaju ostvaruje veća kontrola i može se razviti komponenta tako da ona odgovara potrebama kompanije¹¹⁵.

Pomoću brendiranja komponenti postiže se i javljanje svesti o samom proizvodu koji one čine, kao preferenciju tog proizvoda “domaćina” jer potrošači neće kupovati glavni proizvod koji ne

¹¹³ Park, Jun i Shocker, „*Composite Branding Alliances; An investigation of Extension and Feedback Effects*”, str 453-466.

¹¹⁴ Keller K., Kotler P.: (2005), „*Marketing Menadžment*”, izdavač Data status, Beograd, str. 380,381.

¹¹⁵ Desai K.K. i Keller K.L., (2002), „*The Effects of Brand Expansions and Ingredient Branding Strategies on Host Brand Extendibility*” Journal of Marketing 66, str 73-93.

sadrži datu brendiranu komponentu. Kompanija DuPont postigla je veliki uspeh predstavljajući tržištu svoje proizvode kao brendirane komponente:

Kompanija DuPont je tokom godina uvela na tržište brojne nove proizvode kao što su materijal za čvrste površine Corian, koji se upotrebljava od nautike do aeronautike. Mnogi proizvode te vrste kao što su tkanine Lycra i Steinmaster, podloge Teflon i vlakna Kevlar, postala su deo svakog domaćinstva kao brendirane komponente potrošačkih proizvoda koje proizvode neke druge kompanije. Među novijim brendiranim komponentama istuče se izolovani soja protein Supro, koji se koristi u prehrambenim proizvodima i tehnologija za genetičku dijagnostiku RiboPrinter.¹¹⁶

Kompanija Intel je jedan od nekoliko proizvođača koji su uspeli da brendiraju komponente i izgrade njihov zaseban identitet, brend kampanja ove kompanije, usmerena ka potrošačima uspela je da ubedi mnoge kupce računara da kupuju mikoprocesore za svoje računare upravo od kompanije Intel i to po znatno većoj ceni u odnosu na onu koju bi plaćali kada bi slične mikoprocesore kupovali od nekog nepoznatog proizvođača.

Zbog toga što su Intelove komponente prisutne u računarima širom sveta, dobro je prihvaćen i njegov prepoznatljiv slogan „Intel Inside“. Nakon gubitka parnice o zaštiti trgovačke marke i imena „386“ 1991. godine, Intel se opredelio za primenu strategije kobrendiranja, i pokrenuo je kampanju „Intel Inside“ kroz kooperativni advertajzing. Procenat obaveštenosti o postojanju ugrađenih Intel proizvoda popeo se sa 22% na 80% za dve godine.¹¹⁷

Međutim, većina proizvođača komponenti ipak nalazi da je veoma teško kreirati uspešnu brendiranu komponentu. Da bi brendiranje komponenti funkcionisalo potrebno je sledeće:

Potrošači moraju uvideti da su komponente bitne za učinak i uspeh finalnog proizvoda. Idealno bi bilo da ta unutrašnja vrednost bude lako vidljiva ili da se lako može doživeti.

Moraju se uveriti potrošači da nisu sve brendirane komponente iste i da je data komponenta superiorna u odnosu na ostale.

Uočljiv simbol ili logo moraju jasno signalizirati potrošačima da glavni proizvod sadrži datu komponentu. Idealno bi bilo da simbol ili logo funkcionišu poput „pečata“ i da budu jednostavni, prilagodljivi i da na dobar način ukazuju na kvalitet i poverenje.

Koordinirani push i pull program mora pomoći potrošačima da razumeju važnost i prednosti brendirane komponente. Članovi kanala marketinga moraju dati punu podršku. To često znači

¹¹⁶ Kotler K. i Keller K.L., (2006), *Marketing menadžment*, Data status, Beograd, str 265.

¹¹⁷ Rakita B., Mitić S., , *Efekti transferisanja imidža kroz strategije kobrendiranja i ekstenzije Brenda* Časopis Marking vol. 41, broj 2.

oglašavanje i promociju usmerenu ka potrošačima i ponekad, u saradnji sa proizvođačima, programe unapređenja prodaje i komercijale na prodajnim mestima.¹¹⁸

4.3. PAKOVANJE, ETIKETIRANJE I GARANCIJE

Većina proizvoda mogu se etiketirati i pakovati. Pojedina pakovanja kao što su flašica Coca-Cole ili karton jaja L'Eggs su svetski poznati. Mnogi marketinški stručnjaci pakovanje (packaging) nazivaju petim P, uz cenu (price), proizvod (product), mesto (place) i promociju (promotion). Garancije koje se daju na samom pakovanju, takođe su važan deo strategije proizvoda.

Pakovanje podrazumeva sve aktivnosti dizajniranja i proizvodnje omota proizvoda. Dobro dizajnirano pakovanje utiče na prigodnost i promotivnu vrednost. Pakovanje moramo uključiti kao oružje u kreiranju stila, pogotovo kod prehrambenih proizvoda, kozmetike, sredstava za higijenu i malih potrošačkih aparata. Prvi susret kupca sa proizvodom je susret sa njegovim izgledom odnosno pakovanjem, a upravo ono može kupca privući ili odbiti.

U ljudskoj je prirodi da voli estetski lepe stvari kao i da veruje svom prvom utisku. Ukoliko je proizvod neprivlačnog izgleda kupac može stvoriti odbojnost prema proizvodu.

Sve većoj upotrebi pakovanja kao marketing sredstva doprinelo je nekoliko faktora:

Samousluživanje. Sve je veći broj proizvoda koji se prodaje na bazi samouluživanja. U prosečnom supermarketu koji ima oko 15.000 artikala u svom asortimanu, tipičan kupac prođe pored nekih 300 artikala u minuti. Ako se uzme u obzir da se u najvećem broju slučajeva svih kupovina obavlja impulsivno onda efektno pakovanje mora da ispuni mnoge od prodajnih zadataka: da privuče pažnju, opiše karakteristike proizvoda, kreira poverenje potrošača i da ostavi pozitivan opšti utisak. Dobar primer je recimo izdavačka delatnost, u kojoj kupci veoma često kupuju knjigu samo na osnovu izgleda njenih korica.

Bogatstvo potrošača. Povećanje bogatstva potrošača istovremeno podrazumeva da će oni više trošiti na prigodnost, izgled, pouzdanost i „prestizh” boljih pakovanja.

Imidž kompanije i Brenda. Pakovanja doprinose trenutnom prepoznavanju kompanije ili Brenda.

Prilika za inovaciju. Inovativno pakovanje može potrošačima doneti velike koristi, a proizvođačima veliki profit. Kompanije koriste jedinstvene materijale i karakteristike kao što je recimo mogućnost ponovnog zatvaranja proizvoda nakon što se otvori i delimično upotrebi. Jedinstveno pakovanje kečapa Heinz revitalizovalo je prodaju tog Brenda. Kompanija Dutch Boy razvila je pakovanje za boju Twist&Pour koje je lako za nošenje, lako se otvara, iz kojeg se lako sipa i koje se lako zatvara, a za njega je dobila i nagradu. Novo pakovanje ne samo da je

¹¹⁸ Keller K.L., (2003) *Strategic Brand management*, 2 izd., (Upper Saddle River, NJ: Patience Hall); Paul F, Nunes, Stephen F. Dull i Patrick D, Lynch, (2003) *When two Brands Are Better Than One*”, Outlook, br1 str 14-23.

povećalo prodaju, već je kompaniji Dutch Boy omogućilo veću distribuciju po višim maloprodajnim cenama¹¹⁹

Razvoj efektnog pakovanja zahteva donošenje brojnih odluka. Pakovanje mora da ispuni nekoliko ciljeva, kako iz perspektive kompanija, tako i iz perspektive potrošača. Ono mora da:¹²⁰ identifikuje brend, saopšti deskriptivne i ubedljive informacije, olakša transportovanje i zaštitu proizvoda, bude pogodno za čuvanje u domaćinstvima tj. na mestu korišćenja i da podstakne potrošnju proizvoda.

Da bi pakovanje ispunilo marketinške ciljeve brenda i zadovoljilo želje potrošača, njegove estetske i funkcionalne komponente moraju biti precizno odabrane. U domen estetike spadaju veličina i oblik pakovanja, materijal, boja, tekst i grafika, pri čemu se odabira najbolje rešenje u skladu sa proizvodom koji je u pitanju odnosno da izgled proizvoda navodi na zadovoljenje potrebe za koju je proizvod namenjen.

Iz ugla funkcionalnosti, strukturalni dizajn je od suštinskog značaja. Na primer, inovacije u pakovanju prehrambenih proizvoda su tokom godina rezultirale u pakovanjima koja danas imaju mogućnost ponovnog zatvaranja nakon što se jednom otvore, sprečavaju kvarenje i daleko su pogodnija za upotrebu.¹²¹

Različiti elementi pakovanja moraju biti harmonizovani tj. međusobno usklađeni. Elementi pakovanja moraju biti u skladu i sa odlukama o ceni, promociji i ostalim delovima marketinškog programa. Promene u pakovanju mogu imati trenutni uticaj na prodaju. Na primer prodaja Sweet čokoladica se povećala nakon što je promenjen dizajn omota, a najveći bum postigla je Coca Cola kada je, zbog pada prodaje dijetalne Coca Cole poznatije kao Coca Cola Light, promenila pakovanje: Coca Cola kompanija je započela prvo marketinšku kampanju (reklame na televiziji, bilbordi, plakati...) lansiranja nove Coca Cole Light u srebrnoj boci, nakon čega je u prodaju pustila reklamirani proizvod odnosno promenu. Zbog zanimljivog izgleda boce i uspešne kampanje prodaja ovog proizvoda se učestvostručila.

Razvoj efektnog pakovanja može da košta stotine hiljada dolara i može da traje nekoliko meseci. Kompanije moraju da obrate pažnju i na sve veće ekološke i bezbednosne zahteve kada je u pitanju pakovanje. Nestašica papira, aluminijuma ili drugog materijala ukazuje da bi proizvođači trebalo da pokušaju da smanje pakovanja. Mnoga pakovanja zagađuju prirodu ili završe kao smeće na ulicama. Na svu sreću, mnoge kompanije su se pridružile onima u grupi "zelenih".

Tetra Pak pravi je primer koliko moć ima inovativno pakovanje i razmišljanje iz ugla kupca. Kompanija Tetra Pak izumela je "aseptičko" pakovanje koje omogućava da se mleko, voćni

¹¹⁹ Glodin S. (2003), „In Prize of Purple Cows”, Fast Company, str 74-85.

¹²⁰ Bassin S.B., (1986) „Value-Added Packaging Cuts Through Store Clutter”, Marketing News, str 25.

¹²¹ Hall T., (1988) „New Packaging May Soon Lead to Food That Tastes Better and is More Convenient”, Marketin news, str 9.

sokovi i ostali lako kvarljivi prehrambeni proizvodi distribuiraju bez potrebe za hlađenjem. Tako da su mlekarke danas u prilici da distribuiraju mleko u širem regionu, a da pri tom ne moraju da investiraju u kamione sa hladnjačom i ostalu opremu. Moto kompanije Tetra Pak glasi: "Pakovanje treba da uštedi više nego što košta". Ova kompanija reklamira korisnost svojih pakovanja direktno potrošačima, pa čak pokreće i programe reciklaže radi očuvanja prirode. Nova centrala ove kompanije u Americi izgrađena je od recikliranih materijala i ostalih građevinskih materijala koji ne narušavaju prirodu.¹²²

Često postoje razmirice da dizajn odnosno sama ambalaža nije tako važan faktor u prodaji i strategiji i da ne može sve da se proda samo zbog lepog dizajna odnosno lepo dizajniranog pakovanja. Kako bismo objasnili značaj dizajna daćemo jedan radikalan primer odnosno izložićemo skorašnji poduhvat Justin Gignac-a. Justin je dizajner koji je imao nesporazum sa kolegama koji su smatrali da je dizajn pakovanja precenjen. Da bi dokazao da nisu u pravu, Justin je otišao u potpunu krajnost i rešio da upakuje đubre! A zatim i da ga proda!



"Birano rukom, sa plodnih njujorških asfalta", Justin je sakupio do sada ozbiljnu kolekciju smeća koje uspeva i da prodaje.

Krenuo je sa prodajom nečega što u principu niko ne kupuje, smatrajući da će upravo dobro pakovanje uspeti da proda takav proizvod. Gledajući okolo, po prljavim njujorškim ulicama u blizini *Times Square*-a, Justin je bio u potrazi za smećem kao savršenim odgovorom. Dvanaest godina kasnije 1.400 paketića upakovanog smeća u *Lucite* kutijama, potpisanim i numerisanim, prodavao je po ceni od 50 dolara po komadu. Pored originalne serije 100% autentičnog *New York City Garbage*, Justin je "proizveo" i niz limitiranih pakovanja koja uključuju đubre probirano sa ulica nakon važnih događanja kao što su Obamina

inauguracija, *The Republican National Convention*, *Yankees World Series Victory Parade*, *New Year's Eve in Times Square*, *Last Opening Day at Old Yankee Stadium*, Dan Svetog Patrika u Dublinu, i *Jumbo 7" x 9" commissioned cube next to an Original NYC Garbage cube*. Limited edition kutije prodavale su se za 100 dolara. Lepo upakovano đubre u providnim plastičnim

¹²² „Tetra Pak Opens Innovative Environmentally Friendly Corporate Headquarters", 1999 PR Newswire, a prema Kotler K., Keller K.L. (2005), *Marketing Menadžment*, Data status, Beograd, strana 437.

kutijama privuklo je brojne poštovaoce smeća sa skoro svih kontinenata. Justin je uspeo da proda upakovano đubre kupcima u preko 25 zemalja širom sveta.¹²³

Prodavci takođe, moraju da etiketiraju proizvode. Etiketa može biti jednostavna nalepnica ili složen grafički dizajn koji je deo samog pakovanja. Na etiketi može stajati samo ime brenda ili pak mnoštvo informacija. U nekim slučajevima zakonom je propisano da se na etiketi nalaze dodatne informacije, čak i kada prodavac preferira jednostavnu etiketu.

Funkcije etikete:¹²⁴

- Identifikacija proizvoda ili brenda – ime Sunkist nalepljeno na pomorandže
- Rangiranje proizvoda – konzervirane breskve imaju etiketu sa ocenom A, B, C.
- Opisivanje proizvoda – ko je proizvođač, gde je proizveden, kada je proizveden, sastav, uputstvo za korišćenje
- Promocija proizvoda – pomoću privlačne grafike.

Nakon nekog vremena etikete zastarevaju, uvođenjem novih tehnika i tehnologija sa kojim dolaze i inovacije koje se odnose i na grafike i izgled etikete proizvoda.

Kompanija Ivory koja je svoj sapun lansirala 1890e dizajn etikete menjala je najmanje 18 puta, a promene u veličini slova i informacija na etiketi su bile postupene. Kompanije čije su etikete postale zaštitni znak moraju krajnje pažljivo da pristupe redizajnu.

Već dugo postoji interesovanje zakonodavaca za etikete i pakovanja. U Republici Srbiji sve se više vodi briga o potrošačima. Samim tim došlo je kako do usvajanja novih zakona, tako i doradi u već postojećim zakonima.¹²⁵ Ističe se da svaka lažna ili pogrešna ili neistinita etiketa ili pakovanje predstavlja nelojalnu konkurenciju.

Tako je Viši regionalni sud u Frankfurtu nedavno izrekao opomenu proizvođaču "**Nutella**" proizvođača Ferrero sa nalogom da promeni poruku na etiketi, ili će u suprotnom morati da plati kaznu od 250 000 evra. Sud je utvrdio da Nutelin proizvod na svojoj reklamnoj etiketi sadrži obmanjujuće i polu istinite informacije o nivou potrebne količine vitamina i minerala. Čitajući deklaraciju potrošač stiče utisak da Nutella zadovoljava 30 do 78% od dnevne potrebe unosa vitamina, međutim taj nivo odnosi samo ukoliko pojedemo 100 grama tog proizvoda. Problem nastaje što Nutela u samo 15 grama sadrži čak 7% masti i 9% šećera. Asocijacija nemačkih potrošačkih organizacija (VZBZ), koja je i podnela žalbu sudu, ukazala je da potrošač najčešće gleda procenite nutritivnog sastava, odnosno nivo masti, šećera, vitamina i minerala, pritom zanemarujući na koju se gramažu ti procenti odnose. Zbog toga

¹²³ http://www.designed.rs/news/kad_se_dubre_upakuje, pristupljeno 12.10.2013.

¹²⁴ Kotler K., Keller K.L., (2006), *Marketing menadžment*, Data status, Beograd, str 247.

¹²⁵ Zakon o deklarisanju proizvoda "Sl. list SCG", br. 4/2004, 12/2004 i 48/2004, Zakon o zaštiti potrošača "Sl. glasnik RS", br. 73/2010, Zakon o klasifikaciji delatnosti („Službeni glasnik RS”, br. 55/05, 71/05-ispravka, 101/07 и 65/08, Zakon o klasifikaciji delatnosti 104/2009.).

proizvođač ne može da se pravda da je pružio samo „tačne informacije“, već one moraju biti i lako razumljive i nedvosmislene.¹²⁶

Ministarstvo zdravlja zahteva od proizvođača iz prehrambene industrije da na etiketi proizvoda navedu jasne nutricionističke podatke o količini proteina, masti, ugljenih hidrata i kalorija koje proizvod sadrži, kao i sadržaj vitamina i minerala.

Svi prodavci su zakonski obavezni da ispune osnovna i razumna očekivanja kupaca. Garancije su formalne izjave proizvođača o očekivanim performansama proizvoda. Proizvodi pod garancijom mogu biti vraćeni proizvođaču ili se mogu odneti u servis radi popravke, zamene ili refundiranja.

Garancije, bilo da su jasno izražene ili implicirane, zakonski su obavezujuće.

Većina prodavaca nudi opšte ili posebne garancije¹²⁷. Kompanija kao što je Procter&Gamble obećava opšte ili potpuno zadovoljstvo proizvodima bez isticanja specifičnosti – “Ukoliko iz bilo kog razloga niste zadovoljni, proizvod možete zameniti ili refundirati”. Ostale kompanije daju posebne garancije, a u pojedinim slučajevima i specijalne garancije:

Divizija kompanije General Motors za vozila Saturn prihvatiće vraćanje novog automobila u roku od 30 dana ukoliko kupac njime nije zadovoljan.

Moteli Hampton Inn garantuju miran boravak tokom noći u protivnom gost ne mora da plati noćenje. Kompanija A.T. Cross daje doživotnu garanciju na naliv pera i olovke Cross. Kupac može poslati naliv pero kompaniji a ono će mu besplatno biti popravljeno i zamenjeno.

Kompanija FedEx je prodobila kupce obećavajući isporuku već koliko sledećeg dana i to “sigurno pre 10:30 prepodne”. Oakley Milwork kompanija koja snabdeva kupce proizvodima za građevinsku industriju garantuje da kupac neće morati da ponavlja narudžbu. Ona zapravo daje garancije da ukoliko bilo koji artikal iz kataloga nije na raspolaganju za trenutnu isporuku onda ga kupac dobija besplatno.¹²⁸

Garancijama se smanjuje rizik kupaca. One sugerišu na to da je proizvod visokog kvaliteta i da se u kompaniju i njene usluge može imati poverenja. Sve to omogućava kompaniji da naplati veću cenu u odnosu na svog konkurenta koji ne daje takvu garanciju.

Garancije su najefektivnije u dva slučaja. Prvi je kada kompanija ili proizvod nisu dobro poznati. Na primer, neka kompanija može prodavati tečno sredstvo za otklanjanje najtvrdokornijih mrlja. Na sigurnost kupca pri kupovini svakako će uticati poruka “ukoliko ne budete zadovoljni

¹²⁶ <http://www.apos.org.rs/cms/index.php/sr/vesti/374-sud-naloio-da-nutella-promeni-deklaraciju.html> pristupljeno 28.05.2013.

¹²⁷ „More Firms Pledge Guaranteed Service”, Wall Street Journal, (1991) str B1, B6; Barbara Ettore, „Phenomenal Promises Mean Business” Management Review, (1994), str 18-23; Sridhar Moorthy i Kannan Srinivasan, (1995) „Signaling Quality with a Money-back guarantee: The Role of Transaction Costs”, Marketing Science 14, br 4, 442-446.

¹²⁸ Kotler K. i Keller K.L., (2006), *Marketing menadžment*, Data status, Beograd, str 250.

vraćamo vam novac''. Drugi slučaj je kada je kvalitet proizvoda superioran u odnosu na kvalitet konkurentskih proizvoda. Kompanija može da profitira ako garantuje superioran kvalitet i znatno bolji učinak, jer je svesna da konkurenti ne mogu da ponude takvu garanciju.

Prethodno smo naveli koliko znak i ime utiče na percepciju kupca o samom brendu. Uspešni brendovi imaju jak vizuelni identitet da su automatski prepoznatljivi, čak i kada su vidjeni na stranom jeziku. Kompanije mogu da naplate više osvajanje brendova, pošto kupci osećaju, ponekad podsvesno, više poverenja u vrednost proizvoda.

4.4. OSNOVNI BREND KONCEPTI

Prethodno smo definisali pojam brenda i njegove osnovne elemente, razmotrili funkcije koje brendovi imaju, kako sa aspekta kompanije tako i sa aspekta potrošača, i konačno, pokušali smo da rekonstruišemo kako je izgledalo istorijsko nastajanje brenda i način njegove upotrebe. Da bismo u potpunosti razumeli šta sve podrazumeva brend neophodno je da opišemo i objasnimo još neke pojmove koji su u literaturi i praksi označeni kao najznačajniji koncepti u vezi sa brendom.

Prema literaturi odnosno autorima korišćene literature pravi se razlika između dva aspekta brenda – iskustveni i psihološki, iskustveni aspekt brenda (eng: brand experience) predstavlja sumu svih tačaka kontakta sa brendom.¹²⁹

Psihološki aspekt brenda (eng. brand image) predstavlja simboličku predstavu o brendu u svesti ljudi, a koja se sastoji od svih informacija i očekivanja koja oni imaju u vezi sa datim proizvodom ili uslugom.¹³⁰ Jedan od osnovnih ciljeva brandinga i brend menadžmenta jeste da kreiraju kod potrošača uverenja da proizvodi i usluge koji su povezani sa određenim brendom imaju karakteristike i kvalitete koji ih čine posebnim i jedinstvenim u odnosu na konkurentske brendove.¹³¹

4.5. IDENTITET I IMIDŽ BREND

Radi adekvatnog razumevanja složenog i obuhvatnog pojma brenda, ali i u cilju razvoja uspešnih brendova u praksi, veoma je važno napraviti razliku između identiteta i imena brenda. Najkraće rečeno, identitet je način na koji kompanija nastoji da se pozicionira u svesti potrošača.¹³²

Identitet brenda predstavlja spoljašnji izraz brenda i njime je obuhvaćeno ime brenda, logo, komunikacija brenda i njegov vizuelni identitet. Identitet brenda proizvodi kompanija, i kao

¹²⁹ Golijanin D., (2009) Marketing u trgovini, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 57.

¹³⁰ Isto, strana 57.

¹³¹ <http://www.wikipedia.org/> preuzeto 11.05.2013.

¹³² Kotler K., Keller K.L., (2006), *Marketing menadžment*, Data status, Beograd, str. 321.

takav on predstavlja način na koji kreatori brenda žele da ciljno tržište percipira i doživi njihov brend.¹³³ Identitet brenda predstavlja strateški cilj koji kompanija treba da realizuje, i obuhvata sve ono što kompanija želi da postigne za određeni brend u svesti potrošača,¹³⁴ odnosno ono što želi da o sebi, svom proizvodu i svom brendu komunicira svom ciljnom tržištu. Brend identitet treba da bude zasnovan na autentičnim atributima brenda, tj. na stvarnim karakteristikama brendiranog proizvoda.¹³⁵ Važno je još jednom istaći da svaki brend mora da ima svoj identitet i da on ne predstavlja samo karakteristike i attribute proizvoda i usluga kompanije. Efektivan identitet ostvaruje svoj uticaj sa tri aspekta:

- Definiše karakter proizvoda i ponudu vrednosti
- Odražava karakter proizvoda na distinktivan način
- Mentalnoj predstavi proizvoda dodaje emocionalnu snagu¹³⁶

Da bi se izgradio *brend*, potrebno je onoliko vremena koliko je potrebno jednoj osobi da izgradi reputaciju. To znači da *brend* mora biti jedinstven, poseban i različit od drugih, uvek i na svakom mestu. Da li će za to biti potrebna jedna, dve, pet, deset ili dvadeset godina zavisi od otvorenosti i pamćenja potrošača, odnosno javnosti kojoj se *brend* obraća. Zanimljiv primer je „*Marlboro*”, po popularnosti drugi brend u svetu nakon „*Coca-Cole*”, koji donosi godišnje preko 15 milijardi USD. U vreme kada prodaja cigareta u celom svetu zbog sve većih ograničenja lagano ide silaznom putanjom, „*Marlboro*” u isto vreme postaje sve jači. U duvanskoj industriji imidž „*Marlboro*” je najmoćniji i izaziva najviše asocijacija, u različitim društvenim grupama za muškarce je simbol muškosti, za mlade simbol zrelosti, za žene simbol prava da same donose odluke. Istovremeno on predstavlja, slobodu, avanturu i nezavisnost, uzbuđenje i dinamičnost. Uz legendarnog kauboja, koji je sada već mitska figura, on postaje univerzalan i vanvremenski što ga uvek čini mladim, svežim i savremenim. „*Marlboro*” kauboj je postao mitska „ikona” čak i u zemljama u kojima kauboji nikada nisu bili deo istorije i tradicije. Rezultat ovako pažljivo izgrađenog identiteta brenda je činjenica da svaki treći pušač u Americi kupuje „*Marlboro*”. Zbog svega što je navedeno „*Marlboro*” je sjajan primer kako kompanija razume i na dobar marketinški način koristi emocionalne potrebe potrošača i njihovu potrebu za identifikacijom.

Veliki brendovi su takođe nekonvencionalni, sposobni da iz temelja menjaju tržište. Kada je „*Starbucks*” postao *superbrend*, do tada „uspavani” proizvod kao što je kafa „probudio” se iz sna, čime je na svetskom nivou industrija kafe dobila veliki zamah. Pre samo petnaestak godina samo 3% kafe se prodavalo po najvišim cenama, dok danas čak 40% kafe postiže izuzetne cene.

¹³³ <http://www.wikipedia.org/> preuzeto 11.05.2013.

¹³⁴ Filipović V., (2008) *Brend menadžment*, FON, Beograd, strana 17.

¹³⁵ <http://www.wikipedia.org/> preuzeto 11.05.2013.

¹³⁶ Kotler K., Keller K.L., (2006) *Marketing menadžment*, Data status, Beograd, str. 321.

Jedan od važnih elemenata identiteta je karakter. *Google*, kompanija koja vodi najpoznatiji i najkorišćeniji pretraživač na *Internetu*, ima u svojim rukama veoma prestižan *brend* koji korisnici Interneta veoma lako vizuelno prepoznaju. Napori *Google*-a usmereni na *branding* se, međutim, na tome ne zaustavljaju. Kompanija se veoma trudi da uveri korisnike Interneta da ne manipuliše svojim pretraživačem, i da ne daje prioritet i prednost pojedinim sajtovima u zamenu za novac ili plaćene oglase, što pojedini konkurenti čine. U *Google*-u su ove stvari jasno podeljene. Kada koristite ovaj pretraživač i tražite neki sajt, na levoj strani stranice ćete dobiti one koji su najtraženiji, a sa desne one sajtove koji su platili svoju privilegovanu poziciju. U kompaniji su veoma ponosni na ovakvo upravljanje svojim *brendom*, i ističu ga kao deo korporativne filozofije za koju su ubeđeni da je ispravna.¹³⁷

Ono što je u današnjem vremenu odnosno u vremenu medija i reklamnih panoa, pokretnih bilborda i raznih načina reklamiranja veoma važno od samog identiteta brenda jeste vizuelni identitet brenda. Pod vizuelnim identitetom podrazumevamo vidljive elemente nekog brenda (boja, forma, oblik...) koji u sebi objedinjuju i saopštavaju publici odnosno potrošačima sva njegova simbolična značenja koja se ne mogu izraziti rečima.

Vizuelni identitet je osnovno sredstvo prepoznavanja nekog brenda i prvi element koji izdvaja jedan brend od mase drugih na tržištu. Vrlo često je vizuelni identitet odlučujući faktor pri opredeljivanju potrošača za neki brend. Interesantan vizuelni identitet i originalna ambalaža nekog proizvoda privlače pažnju potrošača i razlikuju ga u odnosu na mnoštvo sličnih proizvoda na polici u supermarketu. Kada kupac poželi da u toku dana predahne i popije kafu u nekom kafiću, sigurno će odabrati neki koji ima skladno dizajniran enterijer i prijatnu atmosferu. Ako se interesuje za neku uslugu, verovatno će prijati da dobije dobro osmišljenu i lepo dizajniranu brošuru.

Vizuelni identitet značajno utiče na to kakvu će sliku javnost steći o nekoj kompaniji, proizvodu ili usluzi. Brendovi koji imaju pažljivo osmišljen i standardizovan vizuelni identitet deluju ozbiljnije, profesionalnije, lako se prepoznaju i pamte. Koka Kola gotovo da i nije menjala svoj logo od njenog nastanka 1886. do danas!

¹³⁷ http://www.menadzerdelfin.com/bil_mar6.html, preuzeto 12.09.2013.

VISIT OUR SODA FOUNT.

Coca-Cola
TRADE MARK

We purchase our COCA-COLA direct from the manufacturers and no shoddy substitutes are ever permitted to go into our fountain. If you are weary there is nothing so refreshing. It exhilarates and enlivens body and mind. We claim the best drinks in the city. You will have prompt, polite and careful attention at our fountain

THE IDEAL BRAIN TONIC & DELIGHTFUL SUMMER WINTER BEVERAGE

Slika broj 2 – Oglas za Coca Colu iz 1894, Izvor: NewspaperArchive.com

Da bi vizuelni identitet bio uspešno primenjivan potrebno je usvojiti standarde kojima se regulišu boje, tipografija, veličine logoa, dvodimenzionalne i trodimenzionalne verzije loga, njegova primena na različitim podlogama i materijalima... Brend koji ima jasno definisane grafičke standarde kojih se verno pridržava ima sve preduslove da na tržištu izgradi lako prepoznatljiv vizuelni identitet.

Vizuelni identitet može imati bezbrojne primene. Dvodimenzionalna rešenja se najčešće koriste u štampanim medijima i na internetu, trodimenzionalna rešenja se koriste u TV i internet animacijama, za izradu promo materijala, svetlećih reklama...a veštım kombinovanjem dvodimenzionalnih i trodimenzionalnih elemenata vizuelnog identiteta ostvaruju se upečatljiva prostorna rešenja koja se koriste u enterijeru (poslovni prostor, sajamski štandovi...) i eksterijeru (objekti, putokazi, instalacije...).

U današnje vreme u kome komunikacije igraju odlučujuću ulogu u kreiranju naše stvarnosti, brend koji se ne vidi kao da i ne postoji. Naš mozak svakodnevno prima na hiljade vizuelnih nadražaja koje mora da obradi. Najveći procenat tih sadržaja mozak odmah odbacuje a samo mali procenat čuva u trajnoj memoriji. Od kreativnosti i originalnosti nekog vizuelnog identiteta zavisi da li će on ostati u sećanju potrošača ili će ostati potpuno nezapažen.

Imidž brenda predstavlja sliku, predstavu koju potrošači imaju o brendu, odnosno sliku koja se formira na tržištu i u javnosti o kompaniji, poslovnom modelu ili konkretnom proizvodu ili usluzi. Može se definisati kao set stavova i uverenja koje potrošači imaju prema datom brendu, kao subjektivna percepcija brenda od strane potrošača,¹³⁸ odnosno način na koji je brend pozicioniran na tržištu.

¹³⁸ Rakita B., Mitić S., (1991) *Efekti transferisanja imidža kroz strategije brendiranja i ekstenzije brenda*, Marketing broj 41., strana 75.

Imidž brenda predstavlja skup asocijacija u mislima ciljnih potrošača. Asocijacije koje na tržištu postoje u vezi sa nekim brendom formiraju se na dva osnovna načina. Korisnici brenda, odnosno osobe koje su imale konkretno iskustvo sa brendom, zasnivaju sliku o njemu upravo na sopstvenom praktičnom iskustvu sa brendiranim proizvodom ili uslugom, kao i na proceni u kojoj meri zadovoljavaju očekivanja potrošača. Potrošači koji ne upotrebljavaju brend mahom formiraju sliku o brendu na neproverenim utiscima, stavovima ili uverenjima.¹³⁹

Izgradnja imidža brenda je jedan od osnovnih koraka u procesu brendiranja. U pitanju je kompleksan i dugotrajan proces, ali jednom kreiran, brend sa prepoznatljivim i pozitivnim imidžom predstavlja izuzetno značajan nematerijalni resurs kompanije.¹⁴⁰ Na primer, kupci su spremni da plate veću cenu za brendove koji imaju izgrađen jak pozitivan imidž.¹⁴¹

Osnovna razlika između identiteta i imidža brenda jeste u tome što identitet kreira kompanija i njegovo se značenje može opisati odgovorom na pitanje „Ko smo mi? Šta je naš proizvod“, dok imidž brenda predstavlja percepciju potrošača, i može se predstaviti odgovorom na pitanje „Šta potrošač misli o nama i našem brendiranom proizvodu?“. ¹⁴² Značenje i simbolika brenda za one koji kreiraju identitet brenda razlikuju se od značenja i simbolike koje brend ima na tržištu, tako da identitet nije uvek jednak ostvarenom imidžu.¹⁴³

4.6. SVEST O BRENDU I STAVOVI POTROŠAČA PREMA BRENDU

Proizvod je ne više od predmeta koji su potrošači već isprobali. Proizvodi i usluge dolaze i prolaze, ali brend im omogućava da ostanu upamćeni i stalni. I brendovi mogu biti određeni ukupnim zbirom ovih iskustava, više nego proizvoda i usluga po sebi. To je zato što živimo u novom marketinškom univerzumu gde moramo da obratimo pažnju na potrošačevo iskustvo.¹⁴⁴ Ono što je takođe jako važno jeste odabir adekvatne marketing komunikacije.

Svest o brendu ili prepoznatljivost brenda (eng.brand awarness), jedna je od najvažnijih dimenzija brenda i jedan od ključnih ciljeva u procesu njegovog kreiranja i izgradnje. Odnosi se na sposobnost potrošača da se sete i prepoznaju konkretni brend i njegove elemente. Svest o brendu omogućuje potrošaču da razume sa kojom je kategorijom proizvoda ili usluga dati brend povezan i koji se proizvodi ili usluge prodaju pod datim brend imenom. Takođe, prepoznatljivost

¹³⁹ <http://www.brandchannel.com/home/> preuzeto 15.12.2012.

¹⁴⁰ Rakita B., Mitić S., (1991) *Efekti transferisanja imidža kroz strategije brendiranja i ekstenzije brenda*, Marketing, strana 79.

¹⁴¹ Filipović V., Stanković M., (2009), *Marketing menadžment*, FON, Beograd, strana 194.

¹⁴² <http://www.managementstudyguide.com/>, preuzeto 18.12.2012.

¹⁴³ Rakita B., Mitić S., (1991) *Efekti transferisanja imidža kroz strategije brendiranja i ekstenzije brenda*, Marketing, strana 75

¹⁴⁴ Bredbei S., (2009), *Novi svet brendinga*, Mass Media Int'l, Beograd, strana 31.

osigurava da potrošači znaju koje svoje potrebe mogu da zadovolje koristeći neki brend. Suština prepoznatljivosti sastoji se u tome da brend ukazuje na diferentne karakteristike brendiranog proizvoda u odnosu na konkurentske i da potrošači prepoznaju njegove osnovne karakteristike.¹⁴⁵

Da bismo utvrdili kakva je svest potrošača o nekom brendu treba da odgovorimo na pitanje da li se taj brend javlja u mislima potrošača kada se pomene kategorija proizvoda kojoj on pripada. Moguće je govoriti o više kategorija svesti o brendu koje se između sebe razlikuju u pogledu intenziteta prepoznatljivosti; bez svesti o brendu (potrošači nikada nisu čuli za brend), prepoznavanje (potrošači prepoznaju brend na listi navedenih brendova), prisećanje na brend uz malu pomoć (prisećanje kad se brend pomene), prisećanje na brend bez pomoći (nije potrebno da se brend pomene), prvi brend kojeg se potrošač seti kada se pomene neki proizvod i dominantan brend, odnosno jedini brend kojeg se potrošači sete kada se pomene neki proizvod.¹⁴⁶

Privlačenje pažnje potrošača na brend je težak i dugotrajan proces, za upoznavanje potrošača sa brendom i njegovim vrednostima, te izgradnje odnosa lojalnosti, najčešće treba da prođe i po nekoliko godina. Dobar primer marketinške strategije izgradnje svesti o brendu jeste kompanija „Samsung” koja je od malog proizvođača jeftinih televizora i mikrotalasnih pećnica postala luksuzni svetski poznat brend. Ovakav uspeh Samsung je postigao jer je kompanija duplirala svoje troškove za marketing, oglašavala tehnološku sofisticiranost svojih proizvoda, prikazivala svoje proizvode u naučno-fantastičnim filmovima kao što je Matrix i spozorisala velika sportska takmičenja poput Olimpijade.

Kao što smo naveli prethodno, neophodno je izabrati adekvatnu marketing komunikaciju, sa smislenom porukom o svojsvenosti tj. posebnosti datog proizvoda, a da iskazi koji su dati budu istiniti odnosno da ni na koji način ne može da se protumači kao obmana potrošača. Marketing komunikacija predstavlja skup različitih komunikacijskih aktivnosti, pomoću kojih organizacija nastoji da proizvode usluge i ideje učini poznatim kupcima/potrošačima/korisnicima, kao i drugim tržišnim subjektima, služeći se različitim medijima, sa ciljem da obezbedi tražnju za tim proizvodom/uslugom. Pri uspostavljanju marketing komunikacije sa svojim ciljnim kupcima organizacija može koristiti sledeće promocijske instrumente: ekonomsku propagandu, unapređenje prodaje, ličnu prodaju, odnose s javnošću: ekonomski publicitet i direktan marketing.¹⁴⁷

Ekonomska propaganda je najefikasniji instrument u privlačenju pažnje kupaca, zbog brzog obuhvatanja širokog ciljnog auditorijuma, mogućnosti ponavljanja kojim se postiže efektivno pozicioniranje, a može se koristiti i kao direktan podsticaj prodajnim naporima itd.

¹⁴⁵ Veljković S., Đorđević A., (2009), *Vrednost brenda za potrošače i preduzeće*, Marketing, Beograd, strana 7.

¹⁴⁶ Filipović V., Stanković M., (2009) *Marketing menadžment*, FON, Beograd, strana 192.

¹⁴⁷ Miljević M., (2008), *Poslovna etika i komunikacije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 326-327.

Lična prodaja – trenutna interaktivnost, u smislu trenutnog pružanja odgovora na pitanja, prilagodljivost kupčevim potrebama i željama., mogućnost usmeravanja relacija sa kupcem ka pozitivnim odnosima, pružanje direktne mogućnosti za zaključivanje prodaje - iziskuje visok nivo troškova.

Unapređenje prodaje – obezbeđuje direktnu podršku prodaji, efekti su kratkoročni, prekomerno korišćenje podsticajnih mera može ugroziti imidž proizvoda.

Tržišni odnosi sa javnošću – obezbeđivanje dugoročnih rezultata, najefikasniji instrument za održavanje lojalnosti proizvodu, vremenska i prostorna razdvojenost sa donošenjem odluke o kupovini.

Ekonomski publicitet – visok stepen verodostojnosti i objektivnosti, prihvatanje kao konsultantske, pre nego reklamne aktivnosti itd.

Direktan marketing – mogućnost neposredne koordinacije i kontrole, korišćenje najnovijih tehničkih dostignuća, kreativno osmišljeno iznošenje ključnih argumenata, obezbeđivanje mnoštva podataka za potrebe istraživanje, stalna potreba za inovacijama itd.

Prema iskustvima u buđenju svesti o proizvodu najefikasniji su ekonomska propaganda, ekonomski publicitet i tržišni odnosi s javnošću, dok se unapređenje prodaje izostavlja. Lična prodaja i direktan marketing retko se koriste u ovoj fazi, zbog visokih troškova i neisplativosti u slučaju kada kupci ostaju na ovom stepenu reakciji, bez ikakvih izgleda za sprovođenje procesa kupovine. Za izazivanje ekstremne reakcije kod kupaca – stupanje u akciju kupovine, maksimalna efikasnost postiže se ličnom prodajom i unapređenjem prodaje, dok se znatno niži stepen efikasnosti postiže ekonomskom propagandom. Ekonomski publicitet i odnosi s javnošću, usled vremenske i prostorne razdvojenosti kupca i prodavca koji nudi konkretni proizvod, potpuno su isključeni. A u prelaznim stepenima hijerehije reakcije kupca (buđenje interesovanja i želje za kupovinom konkretnog proizvoda), efikasnost ekonomske propaganda, lične prodaje i direktnog marketinga, veća je od efikasnosti ostalih promocijskih instrumenata, iako ona opada u slučaju primene ekonomske propaganda, odnosno raste u slučaju primene lične prodaje i direktnog marketinga.

Prilikom utvrđivanja optimalne kombinacije promocijskog miksa za određeni proizvod, uključuju se sledeći uticajni faktori: Raspoloživa finansijska sredstva, koja direktno utiču na donošenje odluke o promocijskom miksu. Karakteristike proizvoda, koje, na primer, u podeli proizvoda na industrijske i potrošne, isključivo utiču na formulisanje promocijskog miksa. Ekonomskom propagandom postiže se maksimalna efikasnost u promociji potrošnih proizvoda, dok se u slučaju promocije industrijskih proizvoda ekonomska propaganda koristi u veoma malom stepenu. Karakteristike ciljnog tržišta, od kojih su najznačajnije veličina i geografska podeljenost. Recimo, ukoliko je tržište veliko i široko rasprostranjeno, najefikasniji instrument promocije biće ekonomska propaganda.

Postojeći odnosi sa potrošačima/kupcima, koji su posebno značajni u promociji industrijskih proizvoda. Na primer, ukoliko postoje već razvijeni dobri odnosi sa kupcima, lična prodaja i

unapređenje prodaje su najprikladniji instrumenti. Međutim, ako kupac nikada pre nije ni čuo o organizaciji prodavaca, ekonomska propaganda, tržišni odnosi s javanošću i ekonomski publicitet moraju prethoditi ličnoj prodaji.

Faza životnog ciklusa proizvoda u velikoj meri određuje formulisanje promocijskog miksa. Zavisno od toga da li se proizvod tek razvija, uvodi na tržište ili prolazi kroz različite procese prodaje, efikasnost promocijskih instrumenata biće različita u postizanju specificiranih ciljeva.

Poslovna politika organizacije može tradicionalno favorizovati određeni koncept promocije ili pojedine promocijske instrumente ili se pak zasnivati na stalnim promenama i inovacijama.

Stepen globalizacije, pod kojim se podrazumeva stepen uključenosti organizacije u međunarodno poslovanje i broj i veličina inostranih tržišta na kojima organizacija plasira svoj proizvod.¹⁴⁸

Usled veoma dinamičnog karaktera tržišnih kretanja, u sprovođenju aktivnosti marketing komunikacije, često se ukazuju potrebe za njihovim prilagođavanjem novonastalim situacijama, pa je stoga i nemoguće izvršiti striktnu kategorizaciju strategija marketing komunikacije.

Džozef Pulicer, pionir američkog novinarstva, izneo je svoje mišljenje o načinu komuniciranja, mišljenje koje se ni danas ne može osporiti: „Iznesite im tekst kratko i pročitajte ga jasno i uvažiće ga slikovito i zapamtiće ga, a iznad svega precizno i vodiće ih njegova svetlost”.

U korporacijskoj komunikaciji je neophodno obratiti pažnju na četiri etape u emitovanju poruka:

1. Etapa – traženje svesnosti (evo ko smo mi)
2. Etapa – angažovanost (evo šta možemo da uradimo za vas)
3. Etapa – komunikacija (evo šta mi misimo)
4. Etapa – etičko ubeđivanje (u ovo želimo da vi verujete ili činite)¹⁴⁹

Stavovi su celine, društvene konfiguracije koje su mnogo složenije nego ponašanje, osećanja, intuicije i sudovi s jedne strane, te uzori, propisi, vrednosti, ideali, aspiracije i kreacije s druge strane, jer stavovi sve te elemente obuhvataju ali i prevazilaze.

Stavovi prema brendu predstavljaju uverenja koja potrošači formiraju na osnovu vlastitog ili tuđeg iskustva sa proizvodom, odnosno sa brendom, a koja utiču na njihovo ponašanje pri kupovini. Stavovi potrošača prema brendu, kao i stavovi uopšte, imaju tri komponente: kognitivnu, afektivnu i konativnu. Kognitivna komponenta odnosi se na informacije koje potrošač ima o proizvodu, i obuhvata prepoznatljivost proizvoda, uverenja o njegovim svojstvima i sudove o značenju tih svojstava. Afektivna komponenta podrazumeva dopadljivost, odnosno odbojnost proizvoda potrošaču, njegovu procenu na dimenziji sviđa mi se – ne sviđa mi se. Konativna komponenta obuhvata namere za kupovinu, lojalnost potrošača, preferenciju proizvoda i slično.¹⁵⁰

¹⁴⁸ Miljević M., (2008), *Poslovna etika i komunikacije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 326-327.

¹⁴⁹ Miljević M., (2008), *Poslovna etika i komuniciranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, stana 330.

¹⁵⁰ Živković R., (2010) *Ponašanje potrošača*, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 125-126.

Takođe, moramo primetiti da nisu svi odnosi između brenda i potrošača dobri. Na primer, neki su propast pa ove razmene proveravaju snagu ovog odnosa. Ali, brendovi koji naprave jaku emotivnu vezu sa kupcima mnogo će se lakše oporaviti od pogrešnog poteza ili neke neočekivane tragične greške, nego oni koji su prihvaćeni kao neozviljni, bez obzira koliko dobri mogu biti. Kada je „MCNeil” farmaceutska kompanija, proizvođač „Tylenol”-a bila pokošena psihički bolesnim trovačem, bila je to tragedija za sve potrošače koji su bili žrte ovog zločina. Bio je to i udarac koji je podrio integritet brenda. Ono što je dozvolilo „Tylenol”u da se oporavi jeste njegov trenutni ponovni poziv, agresivni program sa kuponima (2 dolara za kupljeno pakovanje) i možda, što je najvažnije, pun „rezervoar poverenja” u brend. Način na koji se brend ponašao u danima koje je tragični događaj doneo, doneo je još veće poverenje u njega.¹⁵¹

Čak i najveći brendovi, naravno prolaze kroz teška vremena i doživljavaju neke duge periode ozbiljnog stresa. Ono što je onesposobilo „Nike” da trijumfuje preko mnogobrojnih nesreća bilo je ono što podvlači snagu ovog brenda. Ono što je dozvolilo „Starbucks”-u da savlada optužbu da je postao „mnogo sličan Tacko Bell-u” bilo je konstantno beleženje dobrih stvari koje je učinio za potrošače i svoje zaposlene. Ovo uključuje zdravstveno osiguranje za zaposlene sa nepunim radnim vremenom i akcije dostupne svim zaposlenim bez obzira na to koliko sati rade – bile su to dobiti i nagrade koje većina brendova brze hrane nikada nije ni sanjala da ponudi. Krajnji rezultat: zaposleni vole svoju kompaniju i za uzvrat stvaraju bolje brend iskustvo za potrošača.¹⁵²

4.7. EMOCIONALNA VEZA IZMEĐU POTROŠAČA I BREND

Mark Tven jednom je oštro primetio da je jedna od najboljih stvari kada kažete istinu, u tom slučaju ne morate da mislite šta da kažete. Ova trajna misao treba da bude u sećanju svake velike savremene kompanije, bez obzira da li je čini jedan agent ili 300.000 zaposlenih. Samo shvatanje istine suštine brenda emocionalno kao i intelektualno omogućava zaposlenim da razumeju vrednost isto kao i potencijalni rizik predložene inovacija. Organizacija koja ima nizak IQ brenda u pogledu ranga je često letargična i dovodi se do tačke nestajanja.

Iako na tržištu postoji mnoštvo proizvoda kod kojih funkcionalne karakteristike predstavljaju važan faktor odluke o kupovini, takozvana simbolička potrošnja sve više zaokuplja marketare jer današnji potrošači odabiraju proizvode ne toliko na osnovu njihovih fizičkih i funkcionalnih karakteristika, koliko na osnovu njihovih simboličkih značenja. Značenja predstavljaju potrošačeve vrednosti i procene koje on ima o proizvodima, odnosno o brendovima, i zato je jedan od osnovnih zadataka marketinga da potrošačima kreira i ponudi značenja koja oni žele.¹⁵³

¹⁵¹ Bedberi S., (2009), *Novi svet brendinga*, Mass Media Int’l, Beograd, strana 31 .

¹⁵² Isto, strana 32.

¹⁵³ Starčević S., (2011) *Lični koncept kao značajna determinanta izbora brendova i ponašanja potrošača u kupovini*, Marketing, Beograd, strana 109.

U savremenim tržišnim uslovima sve veći značaj posvećuje se emocionalnom brendiranju proizvoda koje se zasniva na uspostavljanju emocionalnih veza između brenda i potrošača. Ovaj koncept zasnovan je na stanovištu da se potrošači prilikom izbora među mnogobrojnim proizvodima ne rukovode samo intelektualnim faktorima, jer kupovina ne predstavlja čisto racionalni proces tokom kojeg potrošači razmatraju isključivo karakteristike poput cene ili kvaliteta ponude. Ponašanje potrošača je u ogromnoj meri determinisano dubljim unutrašnjim motivima i potrebama. Emocionalnim brendiranjem kompanije nastoje da dopru upravo do tih skrivenih emocionalnih potreba potrošača i da im svojim brendovima omoguće zadovoljenje.¹⁵⁴

Izgradnja emocionalne povezanosti potrošača i brenda po mnogima predstavlja Sveti Gral marketinga jer je upravo ova veza ključ uspeha brenda. Jaki, uspešni brendovi ne zasnivaju svoju prednost u odnosu na konkurenciju samo na svojim racionalnim karakteristikama, kao što su kvalitet ili izgled proizvoda, već prevashodno na emocionalnim komponentama. Mnogi praktičari ističu da je emotivna komponenta zapravo ključna razlika između uspešnih i neuspešnih brendova. Neki od najjačih brendova u svetu koji svoj uspeh zasnivaju upravo na emocionalnom povezivanju sa svojim potrošačima jesu Koka Kola, Pepsi, Mercedes, Apple, Google i mnogi drugi. Tako neke od Google-ovih reklama prikazuju obične ljude koji razgovaraju o neobaveznim, svakodnevnim stvarima i stupaju u različite emotivne odnose putem Gmail-a. Apple zasniva svoj ogromni uspeh na tome što čini da se potrošači osećaju kao deo Apple brenda i na tome što stalno komunicira sa svojim potrošačima da ovaj brend u potpunosti razume njihove potrebe¹⁵⁵ (u ovom slučaju potrebe da budu drugačiji, obzirom da je Apple doživeo veliki svetski uspeh kampanjom „Be Different” ali naravno uz moderan dizajn i prednosti koje sam proizvod ima, iako ima mnoštvo mana u smislu korišćenja i razmene podataka).

Emocije igraju veoma važnu ulogu posebno u uslovima kada potrošači treba da biraju između brendova koji se ne razlikuju u velikoj meri u pogledu svojih fizičkih i racionalnih odlika. U toj situaciji potrošači biraju onaj brend pomoću kojeg mogu da iskažu neki svoj lični stav, osećanje ili neku svoju karakteristiku, brend koji komunicira sa njima, u koji imaju poverenje i u koji zadržavaju poverenje, kome su lojalni, kao i brend koji sa svojim potrošačima deli korisna iskustva.¹⁵⁶ Kraće rečeno, kompanija koja želi da kreira i razvija uspešan brend mora osigurati da su potrošači razvili emocionalnu povezanost sa njenim brendom i da imaju poverenje u njega.

Postoji mnoštvo razloga zbog kojih potrošači stupaju u emocionalne odnose sa brendovima, a među najvažnijim faktorima na kojima se ovaj odnos temelji u literaturi se navode sledeći: brend predstavlja nešto što je za potrošače važno, neku njihovu vrednost, brend je intenzivan i uočljiv i

¹⁵⁴ <http://www.wisegeek.com/what-is-emotional-branding.htm>, preuzeto 12.09.2013.

¹⁵⁵ <http://www.smartinsights.com/online-brand-strategy/emotional-branding-means-customers-stay-loyal-for-the-long-haul/> preuzeto 06.08.2013.

¹⁵⁶ Veljković S., Đorđević A., (2009), *Vrednost brenda za potrošače i preduzeće*, Marketing, Beograd, strana 7-8.

povezuje se sa potrošačima preko više čulnih modaliteta; brend je jedinstven, unikatan; komunikacija između brenda i potrošača je dosledna, brend nikad ne razočarava potrošače; brend čini da se potrošači osećaju dobro.¹⁵⁷

Emocionalna povezanost potrošača razvija se i ojačava tokom vremena kroz njihova pozitivna iskustva sa brendom. Načini na koje kompanije mogu kreirati i održavati emocionalnu povezanost svojih brendova i potrošača su mnogobrojni (reklamne kampanje, motivisanje prodajnog osoblja da uspostavlja pozitivne kontakte sa potrošačima, sponzorisanje različitih događaja itd.) ali ono na čemu se zasniva uspešnost svakog od njih jeste da moraju biti utemeljeni na detaljnom poznavanju ciljnih potrošača i njihovih emocionalnih potreba, želja i očekivanja.¹⁵⁸

Sagledavajući gore navedeno i uvidom u stručnu literaturu, a prema Skotu Bedberiju, jedan od korisnih i dostupnih setova za uvid u tržište u razmeri da se razume uloga emocija u ljudskoj psihologiji je hijerarhija ljudskih potreba Abrahama Maslova. Relevantnost Maslovljene teorije za brendove i brendiranje je da je previše proizvoda gurnuto na potrošače kroz neuglađeno i često nespretno obraćanje najosnovnijim potrebama. Izgladnela osoba misli i sanja o hrani i ničemu više, isto kao što i prljava osoba čezne za sapunom, a osoba kojoj je hladno želi džemper da je greje. Veštije marketinški osmišljen proizvod će se obraćati emocionalnim stanjima rangiranim više na Maslovljevoj skali ljudskih potreba koje, prema ovom psihologu, ljudi osećaju. Potreba za sigurnošću – potreba za fizičkom sigurnošću najjače osećaju odrasli tokom vanrednih stanja ili periodima dezorganizacije u slojevima društva kao što su široko rasprostranjeni prosteti, terorizam ili građanski nemiri. Sigurnost je nagon koji se takođe oseća naročito jako kod roditelja i dece – potreba koju je „Volvo” vešto upotrebio sa automobilskim bezbednosnim čebetom za svet.

Potreba za ljubavlju, naklonošću i pripradnošću – prema Maslovu ljudi moraju da pobegnu od usamljenosti i izolovanosti, da daju i prime ljubav i naklonost i da imaju osećaj pripadnosti. Naravno, ova potreba ispunjena je najdirektnije sa porodicom i prijateljima, ali se takođe može ispuniti i osećajem pripadnosti koju uživaju, recimo, vlasnici motora Hurley Davidson na njihovim specifičnim moto skupovima.

Potreba za poštovanjem – ljudima je potrebna stabilnost zasnovana na porodici, kao i visoki novo samopoštovanja i poštovanje od strane drugih, da bi se osećali zadovoljnim, sigurnim u sebe i vrednim. Ako ove potrebe nisu ispunjene, osoba se oseća inferiorno, slabo, bespomoćno i bezvredno. Status i samonagrađivanje preneti luksuznim brendovima kao što su BMW, Montblanc i slično obraćaju se ovim potrebama sa poštovanjem.

Potreba za samoaktualizacijom – Maslov opisuje samoostvarljive ljude kao one koji žude da budu uključeni u „uzrok izvan njihove kože”. Ovo je kritična i veoma moćna potreba koja se

¹⁵⁷ Veljković S., Đorđević A., (2009), *Vrednost brenda za potrošače i preduzeće*, Marketing., strana 8.

¹⁵⁸ <http://www.brandingstrategyinsider.com/> preuzeto 12.09.2013.

ostvaruje vekovima u institucijama kao što su crkva i njene srodne duhovne aktivnosti, u tradicionalnim zajednicama ili organizacijama, od Crvenog krsta do Community Chest i iz nacionalnih patriotskih ili revolucionarnih uzoraka. Ove konture za ovu duboku i postojanu potrebu naravno još postoje, ali je često bilo zabeleženo najčešće neopravdano, da u današnjem potrošački – motivisanom univerzumu ako ništa drugo deo potrebe za samoaktualizacijom ostvaren je sticanjem materijalnih dobara. Čak i najveće svetske askete koje to poriču, bi se verovatno složili da se jedan deo ljudske potrebe za obožavanjem onoga što se „ostvaruje” jeste ponekad pokušaj kroz vezu sa brendiranim proizvodom ili uslugom. Ne postoji ni jedan brend na zemlji koji može da postigne sam vrh Maslovljeve piramide. Najbolje što tržište može da uradi je da s poštovanjem prizna da ta potreba postoji.¹⁵⁹

¹⁵⁹ Bedber S., (2009) *Novi svet brendinga*, Mass Media Int'l, Beograd, strana 94-95.

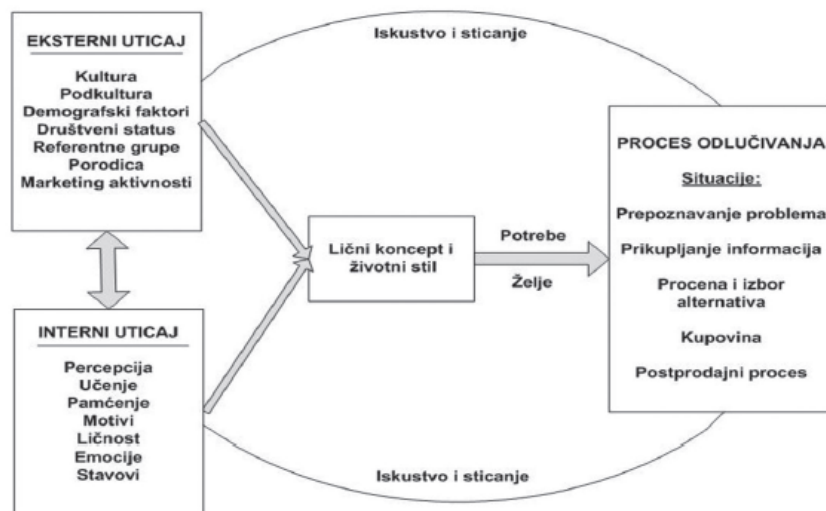
PETI DEO:

5. POTROŠAČI I NJIHOVA SVEST O BRENDU

5.1. PONAŠANJE POTROŠAČA

Nova poslovna filozofija prenela je težište sa pitanja: Koliko možemo prodati?, na pitanje: Šta potrošači žele? U tom cilju potrebno je bilo istraživati faktore koji utiču na odluke potrošača o kupovini, o faktorima koji utiču na promene njihovih stavova, verovanja i dr. Brojne teorijske i naučne studije doprinele su razvoju ponašanja potrošača kao naučne discipline. Potrošači su time stavljeni u središte marketing istraživanja i aktivnosti preduzeća.¹⁶⁰

Ponašanje potrošača zavisi u velikoj meri od brojnih internih i eksternih razloga. U razvijenim tržištima potrošači su središna tačka (focal point) ukupne poslovne aktivnosti preduzeća. Informacije o potrošačima nemaju istu vrednost za preduzeća koja su u poslovanju dominantno proizvodno ili prodajno orijentisana.¹⁶¹



Slika broj 3 - Modeli ponašanja potrošača; Izvor: Hawkins, I., D., Mothersbaugh L.D., Best J. R., Consumer Behaviour-Building Marketing Strategy, McGraw-Hill, NY, 2007, str. 26

Ono što je najvažnije kada je u pitanju ponašanje potrošača, a pri kreiranju svesti o brendu, jeste ponašanje potrošača pri kupovini i mogućnost psihološke povezanosti brenda sa potrošačem.

¹⁶⁰ Maričić B., (2011), *Ponašanje potrošača*, Ekonomski fakultet u Beogradu, strana 72.

¹⁶¹ Živković R., (2011), *Ponašanje potrošača*, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 40.

Mnoga istraživanja pokazala su da svi potrošači imaju potrebe ali se razlikuju u načinu zadovoljenja te potrebe kao i načinu ispoljavanja potrebe pri kupovini. Takođe, moramo da pravimo razliku između želja, potreba i tražnje. Potreba je stanje neispunjenosti nekih od osnovnih ljudskih i životnih zahteva. Ljudima je potrebna hrana, odeća, sklonište, sigurnost, imovina i samopoštovanje. Te potrebe nisu stvorene društvom ili marketingom. One su prisutne u samoj suštini ljudske biologije. Potreba je bazični biološki motiv. Potreba je nedostatak nečeg što se smatra neophodnim i korisnim. Koreni potrebe su u fizičkoj i emocionalnoj tenziji i nezadovoljstvu. Ispoljavaju se kroz verbalne komentare, kretanje, gestove i druge aktivnosti.¹⁶²

Želja je manifestacija da se zadovolji potreba i da se definiše kao osećanje težnje, žudnje i poriva, apetita i slično. Ljudske želje se stalno oblikuju i menjaju pod uticajem internih i eksternih faktora. Želje nastaju spontano kao rezultat opažanja, razmišljanja, podsećanja i slično. Želja predstavlja način na koji nas društvo uči da je zadovoljimo.¹⁶³ Takođe je poznato da potrošači često nisu svesni svojih želja dok ih ne stimuliše propaganda ili sam privlačan dizajn nekog proizvoda. Dok tražnja predstavlja nastojanje potrošača da kupi, odnosno, pribavi određen proizvod ili uslugu, kada se steknu uslovi tj mogućnosti i spremnost za kupovinu. Želja postaje tražnja kada podržava kupovna moć. Prema Milisavljeviću, efektivna tražnja predstavlja kupovnu moć potrošača pri kupovini određenih količina nekog dobra, uz datu cenu. Pod potrošačkom tražnjom se podrazumeva iznos proizvoda i usluga koje su potrošači spremni da kupe pri datoj ceni u određenom vremenskom periodu.¹⁶⁴

5.1.1. PSIHOLOŠKI ASPEKT PONAŠANJA POTROŠAČA

Psihološko objašnjenje ponašanja potrošača, za razliku od sociološkog, koje se bavi uticajima društvenih grupa i interpersonalnim vezama i odnosima, težište u analizi stavlja na istraživanje individualnog ponašanja i interpersonalne promenljive.¹⁶⁵

Psihologija je dala veliki doprinos objašnjenju motiva i ponašanja potrošača. Posebno kada se to odnosi na motivaciona istraživanja koja su do sada pružala najpotpuniji odgovor na pitanje zašto se potrošač u kupovini proizvoda ili usluga ponaša tako kako se ponaša. Kako smo prethodno naveli, prema Maslovljevu postoji pet vrsta potreba koje čovek zadovoljava a jedna od tih pet je bitna da bi se, u ovom slučaju, brend, povezao sa potrošačem na ovom nivou.

Psihološki faktori koji se analiziraju jesu:

- Ličnost
- Motivacija

¹⁶² Maričić B., (2011), *Ponašanje potrošača*, Ekonomski fakultet u Beogradu, strana 118-125.

¹⁶³ Živković R., (2011), *Ponašanje potrošača*, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 110.

¹⁶⁴ Milisavljević M., (1995), *Marketing*, Savremena administracija, Beograd, strana 127.

¹⁶⁵ Živković R., (2011), *Ponašanje potrošača*, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 113.

- Percepcija
- Stavovi pojedinca i
- Učenje

Ličnost značajno utiče na ponašanje pojedinca kao potrošača, kao i na izbor brendova¹⁶⁶. Naime, uočeno je da potrošači brendove posmatraju, nekad potpuno nesvesno, kao živa bića. Pripisuju im pozitivne i negativne karakteristike svojstvene ljudima (harizmatičan, odlučan, bojažljiv, neprilagođen itd.) i ostale odrednice kao što su pol, godine, status itd. Jednostavnije rečeno, oni biraju brendove kao prijatelje i pomoću njih žele da izraze svoj sopstveni identitet ili lični koncept.¹⁶⁷

Motivacija je popularan koncept kojima se objašnjavaju različita ponašanja potrošača u procesu kupovine proizvoda i usluga. To je mentalno stanje ličnosti, odnosno vidljiva unutrašnja snaga koja organizuje ljudsku energiju i usmerava je ka izabranom cilju. Potrebe i ciljevi su nerazdvojni elementi procesa motivacija. Ona je uzrokovana stanjem tenzije kao posledicom nezadovoljene potrebe. Osoba u stanju tenzije je potencijalni kupac ili proizvoda i usluga, odnosno brenda.¹⁶⁸

Motivisana osoba spremna je da deluje, ali na način na koji će motivisana osoba delovati utiče njena percepcija situacije. Na primer, dvoje ljudi mogu jednako biti motivisani, u istoj situaciji mogu da deluju potpuno različito. Percepcija je proces kojim ljudi biraju, organizuju i interpretiraju informacije kako bi stvorili razumljivu sliku sveta. Percepcija je deo šireg procesa koji se naziva proces informisanja potrošača i obuhvata prve tri faze ovog procesa: izloženost stimulansima, pažnju i razumevanje.

Učenje potrošača je proces, to jest, ono konstantno evoluirati i menja se kao rezultat novostečenog znanja (koje može da se prikupi zahvaljujući čitanju, raspravama, posmatranjem...) ili iskustva. Uloga iskustva pri učenju ne znači da svakom učenju namerno teži, jer je značajan deo iskustva stečen slučajno, bez velikih napora. Na primer, neki oglasi mogu indukovati učenje, iako je potrošačeva svesna pažnja usmerena na drugu stranu (na članak časopisa a ne na oglas na prednjoj strani).¹⁶⁹

5.1.2. LIČNI KONCEPT

Dobar deo ljudskog ponašanja je odraz ličnosti tj. ličnih karakteristika pojedinca. Allport, ličnost definiše kao „dinamičku organizaciju onih psiho-fizičkih sistema unutar pojedinca, koji određuju njeno karakteristično ponašanje i razmišljanje“.¹⁷⁰ U suštini, ličnost se može definisati na razne

¹⁶⁶ Maričić B., (2011), Ponašanje potrošača, Ekonomski fakultet u Beogradu, strana 387.

¹⁶⁷ [http://www.academia.edu/1035336/Self-](http://www.academia.edu/1035336/Self-concept)

[concept as a significant determinant of brand choice and consumer buying behaviour](http://www.academia.edu/1035336/Self-concept) preuzeto 15.09.2013.

¹⁶⁸ Živković R., (2011), Ponašanje potrošača, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 116.

¹⁶⁹ Schiffman I.G., Kanuk I.I., (2004), *Ponašanje potrošača*, Mate Zagreb, strana 165.

¹⁷⁰ Mischel W., Introduction to personality, Columbia University, 199, strana 212.

načine i gotovo da nije bilo istaknutijeg istraživača i teoretičara iz ove oblasti koji nije pokušao da ličnost definiše na svoj način. Isto tako, postoji veliki broj znatno različitih teorija o ljudskoj ličnosti.

U zavisnosti od teorije, razlikuje se i definicija, kao i elementi ličnosti koji se stavljaju u prvi plan, a samim tim se razlikuju i tehnike koje se koriste u izučavanju ličnosti. Međutim, sve definicije ličnosti uvažavaju činjenicu da se radi o jedinstvenom profilu ili kombinaciji osobina koje izdvajaju ličnost od ostalih jedinki u okruženju. Sumarno, osnovne karakteristike ličnosti su: da odražava individualne razlike, da je konzistentna i trajna, te da se pod određenim okolnostima može promeniti.¹⁷¹ Ličnost značajno utiče na ponašanje pojedinca kao potrošača, kao i na izbor brendova.¹⁷² Naime, uočeno je da potrošači brendove posmatraju, nekad potpuno nesvesno, kao živa bića. Pripisuju im pozitivne i negativne karakteristike svojstvene ljudima (harizmatičan, odlučan, bojažljiv, neprilagođen itd.) i ostale odrednice kao što su pol, godine, status itd. Jednostavnije rečeno, oni biraju brendove kao prijatelje i pomoću njih žele da izraze svoj sopstveni identitet ili lični koncept. Prema teoriji animizma, potrošači antropomotorizuju objekte da bi olakšali komunikaciju sa okolinom. Ova i slična zapažanja su i dovela do uvođenja pojma „ličnost/personalitet brenda“ (eng. brand personality) u marketing. U literaturi iz oblasti marketinga se najčešće susreće definicija ličnosti brenda koju je dala J. Aaker 1997. godine, prema kojoj „ličnost brenda čini set ljudskih karakteristika koje se povezuju sa brendom”.¹⁷³

Međutim, veoma je bitno istaći da se za potrebe istraživanja u ovoj oblasti mora koristiti dosta preciznija definicija ličnosti brenda, da bi se razgraničile unutrašnje karakteristike (koje čine ličnost u skladu sa definicijom ličnosti u psihologiji) i ostali elementi identiteta brenda (demografske karakteristike, fizička pojava itd.), imajući u vidu da je identitet brenda mnogo širi pojam od ličnosti brenda).¹⁷⁴

Mnogi teoretičari i praktičari marketinga se slažu oko toga da ličnost brenda predstavlja veoma značajnu formu diferenciranja u savremenim uslovima, kada su tradicionalne forme diferenciranja brendova izgubile na značaju.¹⁷⁵ Smatra se da kreiranje adekvatne ličnosti brenda ima potencijal stvaranja jakog odnosa između potrošača i brenda, koji vodi jačim preferencijama i stavovima ka konkretnom brendu, podsticanju namera za kupovinu, stvaranju baze lojalnih potrošača i uvećanju vrednosti brenda kao neopipljive imovine. Doživljaj ličnosti brenda, kao sastavnog dela ukupnog imidža brenda, jeste ustvari kupčev emocionalni odgovor kompaniji i

¹⁷¹ Schiffman, L. and Kanuk, L. (2000), *Consumerbehavior*, 7th edition, Prentice-Hall, New York

¹⁷² Maričić B., (2008), *Ponašanje potrošača*, Ekonomski fakultet, Beograd, strana 387.

¹⁷³ Aaker, J. (1997), „*Dimensions of Brand Personality*“, *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, No. 3, str. 347-356.

¹⁷⁴ Azoulay, A. and Kapferer, J.N. (2003), „*Do Brand Personality Scales Really Measure Brand Personality*“, *Brand Management*, Vol. 11, No. 2, str. 143.

¹⁷⁵ Sweeney, J. C. and C. Brandon (2006), „*Brand Personality: Exploring the Potential to Move from Factor Analytical to Circumplex Models*“, *Psychology & Marketing*, Vol.23, No. 8, str. 639.

njenom proizvodu, te se njome mora adekvatno upravljati.¹⁷⁶ Iz navedenih razloga, ličnost brenda predstavlja veoma atraktivnu tematiku savremenog marketinga. Ona se smatra jednom od ključnih diferencirajućih dimenzija identiteta brenda, koja je možda i najbliža potrošaču.

Međutim, izučavanje ličnosti brenda i ličnosti potrošača svoje polazište ima u psihologiji ličnosti čoveka, teorijama i metodima koji pripadaju ovoj disciplini. Stoga je pri analizi ovih koncepata bitno sagledati njihove psihološke korene.

Dugi niz godina teoretičari su nastojali da kategorizuju potrošače na određene tipove ličnosti, te da ih povežu sa ponašanjem pri kupovini i nizom drugih marketinških varijabli. Međutim, pokazalo se da se u predviđanju ponašanja potrošača, posebno što se tiče izbora brendova na tržištu, ne sme izostaviti razmatranje jednog blisko povezanog koncepta. Reč je o ličnom konceptu ili ličnom imidžu potrošača, koji se definiše kao „suma ideja, mišljenja i osećanja pojedinca o samom sebi u odnosu na druge osobe i objekte u društveno determinisanom okviru”¹⁷⁷. Drugačije rečeno, to je lična percepcija pojedinca o sopstvenim sposobnostima, ograničenjima, fizičkoj pojavi i osobinama u odnosu na druge ljude. Celovit lični koncept je u osnovi pozitivan, mada u nekim delovima to ne mora biti slučaj.¹⁷⁸ Više od četiri decenije lični koncept privlači pažnju teoretičara i praktičara iz oblasti marketinga, iako je u psihologiji počeo da se izučava mnogo ranije. Naime, do toga je dovelo zapažanje da svoj lični koncept ljudi najviše održavaju i pojačavaju potrošnjom određenih brendova. Pokazalo se da potrošači upravo biraju one brendove koji najbolje odražavaju njihov lični koncept, tj. čiji su imidž i lične karakteristike u skladu sa njihovom sopstvenom imidžom i ličnim karakteristikama.¹⁷⁹ Veliki broj studija je pokazao da visok nivo podudarnosti između ličnog koncepta potrošača i imidža/ličnosti brenda ima pozitivan uticaj na stavove o brendu, preferencije, evaluaciju, kupovne namere, stvarno ponašanje, satisfakciju i lojalnost potrošača brendu. Zbog svog značaja, ovo područje se danas smatra posebnim aspektom brend menadžmenta.

Teorije o ponašanju i odlučivanju potrošača su generalno zasnovane na ideji da se marketing stimulus interno procesiraju od strane potrošača u kontekstu delovanja eksternih faktora, što dovodi do toga da se kupuje ili ne kupuje određeni proizvod.¹⁸⁰ Ovim radom smo nastojali da istražimo način na koji je jedan psihološki koncept dobio svoje značajno mesto u istraživanjima i praksi iz oblasti marketinga. U prvom delu rada se govori o prirodi koncepta iz ugla psihologije, da bi se zatim isti koncept obradio iz ugla marketinga. Prikazano je na koji način lični koncept,

¹⁷⁶ Veljković, S. (2010), *Brend menadžment u savremenim tržišnim uslovima*, CID Ekonomskog fakulteta, Beograd, str 91.

¹⁷⁷ Ataman, B. and Ulengin, B. (2003), “A Note of the Effect of Brand Image on Sales”, *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 6., No. 2, str. 238.

¹⁷⁸ Maričić B., (2008), *Ponašanje potrošača*, Ekonomski fakultet, Beograd, strana 388.

¹⁷⁹ Webb, B. and Gountas, J. (2006), *An Integrative Model of Brand Personality, Self-Concept and Consumer Personality Orientations*. ANZMAC 2006 - Advancing Theory, Maintaining Relevance, 4-6 December, str. 3.

¹⁸⁰ Milisavljević, M., Maričić, B., Gligorijević, M. (2009), *Osnovi marketinga*, četvrto dopunjeno izdanje, CID Ekonomskog fakulteta, Beograd, str 213.

posredstvom podudarnosti sa imidžom i ličnošću brenda utiče na pojedine oblike ponašanja potrošača i izbor brendova na tržištu. Takođe se ukazuje na značaj poznavanja ovog koncepta u svrhu adekvatnog upravljanja brendom.

Termin „lični koncept“ se danas intenzivno koristi u literaturi iz oblasti marketinga i ponašanja potrošača, a potiče iz psiholoških disciplina, tačnije, od termina „lični identitet“. Treba imati u vidu da ovi termini imaju isto značenje, samo što se u psihologiji češće koristi termin „lični identitet“ (eng. self-identity), a u marketingu termin „lični koncept“ (eng. self-concept) ili čak „lični imidž“ (eng. self-image) potrošača. Prvo objašnjenje značenja „ličnog identita“ je dao James još 1890. godine, kada su publikovana dva toma čuvenih „Principa psihologije“. On je tvrdio da se lični identitet pojedinca bazira na sećanjima, navikama i poimanju samog sebe kao ličnosti, pri čemu je veoma bitna svesnost pojedinca o samom sebi. James je identifikovao tri tipa ličnog identiteta¹⁸¹:

- Materijalni identitet (prošireni identitet) – koji čine telo pojedinca, njegova familija i imovina;
- Društveni identitet – koji predstavlja način na koji druge osobe vide pojedinca;
- Duhovni identitet – koji predstavlja „unutrašnje biće“ pojedinca (stavove, motive, emocije, interesovanja, mišljenja, želje itd.).

Dok se James u svojim istraživanjima fokusirao na lični identitet kao strukturu koja pojedinca „gura“ na akciju, Cooley je u prvi plan stavio društvenu determinisanost ličnog identiteta. On je kreiranje ličnog identiteta opisao kao „refleksiju u ogledalu“, u smislu da pojedinac formira sopstveni identitet na osnovu poruka koje prima od drugih ljudi. U tom kontekstu, Cooley je izdvojio tri komponente ličnog identiteta¹⁸²:

- Percepciju pojedinca o tome kako on deluje drugim ljudima;
- Percepciju toga kako drugi ljudi sude o njegovoj pojavi;
- Osećanja pojedinca koja se stvaraju na osnovu percipirane procene drugih ljudi o njemu samom.

Osećanja deluju kao pojačivač pri formiranju ličnog identiteta. Ako pojedinac ima pozitivna osećanja, on održava svoju percipiranu pojavu tj. identitet, a u suprotnom slučaju je modifikuje.

U suštini, nije toliko bitno na koji način drugi ljudi procenjuju pojedinca, koliko je bitno kako to pojedinac lično doživljava. Na bazi ovog razmatranja, Kinch¹⁸³ razvija „cirkularni model identiteta“ u kojem ističe da se lični identitet pojedinca održava, pojačava ili modifikuje na osnovu toga kako on percipira evaluaciju od strane drugih ljudi – kao povoljnu ili nepovoljnu.

¹⁸¹ Huang, H. (2009), *Self-identity and Consumption: „A Study of Consumer Personality, Brand personality and Brand Relationship“*, A thesis submitted to Warwick Business School and the University of Warwick in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, strana 78.

¹⁸² Brown, J. D. (1998), *The self*, McGraw-Hill, Boston, str 78.

¹⁸³ Prema Kenny, D. and Bella, M. (1993), „Do People Know How Others View Them“, Psychological bulletin, Vol. 114, No. 1, str. 158.

Ovaj model je u određenoj meri kritikovan, jer pojedinci ipak ne mogu precizno da procene šta drugi ljudi misle o njima, već stvaraju generalno mišljenje o sudu drugih ljudi. Mead¹⁸⁴ je posebno istakao ulogu društvene interakcije u razvoju ličnog identiteta, jer se lični identitet razvija usklađivanjem perspektive i iznošenja mišljenja drugih ljudi sa svojom ličnom percepcijom o tome kako ga drugi vide. Ovaj autor ističe da pojedinac pravi razliku između:

- Perspektive drugih ljudi generalno;
- Persepektive pojedinačnih društvenih grupa.

To znači da postoji nekoliko tipova ličnog identiteta, u zavisnosti od uloge koju određena društvena grupa igra u životu pojedinca. U skladu sa tim posmatranjem, Tajfel dalje razrađuje pojam „društvenog ličnog identiteta“, koji je povezan sa percepcijom pojedinca o tome da pripada određenim društvenim grupama koje su za njega značajne, u smislu emocionalnih veza i vrednosnih sistema koje te grupe nose sa sobom. Prema teoriji samo-kategorizacije, pojedinci sami sebe kategorizuju u određene društvene grupe, prihvatanjem njihovih normi u ponašanju.¹⁸⁵

U suštini, postoji onoliko definicija ličnog identiteta, koliko postoji različitih škola mišljenja i psiholoških teorija, što je slučaj i sa definicijom ličnosti. Pored definicije navedene u uvodnom izlaganju, u literaturi se vrlo često susreće definicija Rosenberga, prema čijem mišljenju se lični identitet definiše kao „ukupna suma razmišljanja i osećanja putem kojih pojedinac može opisati sebe kao objekat“.¹⁸⁶ Na osnovu toga, Brunel (prema: Achouri, Bouslama, 2010, str. 35) razmatra lični identitet kao konstrukciju koja istovremeno obuhvata:

- Kognitivnu komponentu – ideje i mišljenja koje pojedinac ima o sebi;
- Emocionalnu komponentu – impresije i osećanja koja pojedinac ima prema sebi;
- Društvenu komponentu – percepciju projekcije drugih ljudi o njemu samom.

U najširem smislu, lični identitet ili lični koncept se odnosi na percepciju pojedinca o samom sebi, koja je konstruisana na osnovu društvene interakcije, stečenog iskustva i osećanja. To je ustvari organizacija kvaliteta koje pojedinac sam sebi pripisuje. Ti kvaliteti se odnose na izraze koje pojedinac koristi da opiše sebe, kao i uloge u kojima se on prepoznaje u društvu. Ovi kvaliteti se kreiraju, modifikuju i održavaju ponašanjem koje je vezano za ispoljavanje identiteta.

Kako ističe Jamal, pojam ličnog identiteta je blisko povezan sa pojmom ličnog znanja, jer definisanje ličnog identiteta od strane pojedinca zahteva određeni nivo znanja o samom sebi.¹⁸⁷ Michel i Morf (2003, str. 15) ističu da lični identitet uključuje kognitivnu, afektivnu i konativnu

¹⁸⁴ Prema Roberts, B.W. and Donahue, E. (1994), „One Personality, Multiple Selves: Integrating Personality and Social Roles“, Journal of Personality, Vol. 62, No. 2, str. 201.

¹⁸⁵ Abrams, D. and Hogg, M. (1990), „Social Identification, Self-Categorisation and Social Influence“, European Review of Social Psychology, No.1, str. 195.

¹⁸⁶ Achouri, M. and Bouslama, N. (2010), „The Effect of the Congruence Between Brand Personality and Self-Image on Consumer's Satisfaction and Loyalty: A Conceptual Framework“, IBIMA Business Review, Vol. 2, No. 2, str. 34.

¹⁸⁷ Jamal, A. and Goode, M. (2001), „Consumers and Brands: A Study of the Impact of Self-Image Congruence on Brand Preference and Satisfaction“, Marketing Intelligence and Planning, Vol. 19, No. 7, str.482.

komponentu (skolonost da se preduzme određena akcija). Kako navode ovi autori, lični identitet je kognitivno-afektivno-aktivni sistem, a istovremeno društveno-interaktivni i samo-konstruktivni sistem. Ovakvo razmatranje ličnog identiteta je u skladu sa humanističkim teorijama ličnosti i teorijama društvenog učenja.

Postoje i brojne teorije o konstrukciji ličnog koncepta u smislu dimenzija koje uključuje, počevši od onih koje tvrde da je to jedinstveni koncept, do onih koje tvrde da ima nekoliko dimenzija. Prema teoriji o jedinstvom ličnom konceptu, koju je izneo Allport još 1943. godine, pojedinci poseduju jedinstveni lični imidž koji je konzistentan sa svim aspektima života, nasuprot teorijama o višedimenzionalnom ličnom konceptu, prema kojima pojedinci sebe vide različito u zavisnosti od situacionih faktora.¹⁸⁸ Primera radi, jedan predavač marketinga ima nekoliko različitih ličnih konceptata, jer je istovremeno predavač, konsultant, roditelj, sportista, politički aktivista, obožavalac savremene umetnosti itd. Ideja o jedinstvenom ličnom konceptu teško može da bude argumentovana, jer se svako od nas nalazi u različitim uslovima okruženja i izložen je različitim situacijama. Stoga se smatra da je posmatranje ličnog koncepta kao multidimenzionalnog konstrukta mnogo adekvatnije, između ostalog i u razumevanju ponašanja potrošača u različitim kupovnim situacijama.

Lični koncept je u marketingu počeo da se izučava 1960-ih godina, a do pravog zamaha je došlo 1970-ih godina. Studije ponašanja potrošača su se sve više počele baviti utvrđivanjem veza koje potrošači pronalaze između imidža određenog brenda i svog ličnog imidža. Ove studije su uglavnom bile povezane sa teorijama o ličnom konceptu koje su postavili motivacioni psiholozi K. Rogers i A. Maslov, kao i sa Frojdovom psihoanalitičkom teorijom i poimanjem „ega“. Lični koncept je danas veoma popularna psihološka konstrukcija u društvenim naukama.

Značaj ličnog koncepta u istraživanju potrošača su prepoznali brojni istraživači i vrlo često je izučavan u kontekstu formiranja ciljeva i uticaja na ponašanje potrošača u kupovini. Bez sumnje, istraživanja vezana za lični koncept potrošača i ličnost brenda (koja se vrlo često integrišu) su znatno obogatila saznanja o odnosu između potrošača i brendova. Međutim, potrebno je napomenuti da se u području marketinga i istraživanja potrošača lični koncept posmatra na nešto uži način nego u psihologiji, tj. najviše se bavi razmatranjem ličnog imidža potrošača. Stoga se vrlo često nailazi na simultano korišćenje termina lični koncept i lični imidž potrošača.

Postoje razlozi zašto je toliko veliki značaj istraživanja ličnog koncepta u kontekstu ponašanja potrošača u kupovini. Naime, lični koncept nije statička kategorija već se vremenom razvija u skladu sa razvojem mišljenja pojedinca o samom sebi, te mišljenja i reakcija drugih ljudi. Čovek svojim ponašanjem stalno teži da ga održi i poboljša. Oblik ponašanja u kojem to najviše dolazi do izražaja jeste potrošnja, jer ljudi nastoje da kupuju one proizvode za koje smatraju da najbolje

¹⁸⁸ Gountas, J. and Mavondo, F. (2003), *Self-Concept and Motivation as Predictors of Actual Consumer Behavior*, ANZMAC 2003 Conference Proceedings, Adelaide, str. 3.

odražavaju i ako je moguće, pojačavaju njihov lični imidž. Jedna od tehnika merenja imidža brenda kojom se traži od ispitanika da nacrtaju njenog korisnika je ukazala na to da potrošači za određene brendove vezuju određene tipove ličnosti. To su upravo ličnosti u kojima potrošači pronalaze sebe ili čijem imidžu teže. Kako je napisao jedan autor, "Svet biznisa je kao jedan veliki teatar, svako traži scenu na kojoj će da igra svoju ulogu. Svako od nas ulogu bira u skladu sa svojim dugoročnim, ali uglavnom prilično nejasnim životnim ciljevima. „Brendovi pomažu pojedincima da ojačaju svoju ulogu i da im potvrde da je njihov izbor zaista pravi”.¹⁸⁹ Tako npr. muškarci koji sebe smatraju snažnim i uopšte naglašavaju muškost, često preferiraju Marlboro cigarete, dok je moguće da žene koje sebe smatraju atraktivnim i modernim preferiraju Virginia Slims cigarete. Potrošači kupuju proizvode i brendove zbog značenja koja oni nose sa sobom u društvenom okviru. „Posedovati nešto“ danas ima značenje u društvu. Razlog zbog kojeg se vrednuje ono što ljudi poseduju leži u značenjima koje vlasnici pripisuju imovini, a ta značenja su oformljena na osnovu društvene interakcije. Gardner i Levy su bili među prvim istraživačima koji su koncept „značenja“ primenili na proizvode i brendove u marketingu. Oni su istakli da su ta značenja potrošačeve vrednosti i procene o brendovima, takva da marketari imaju ulogu da kreiraju željena značenja brendova za potrošača, koja se koriste da se pojača njihov lični identitet.¹⁹⁰

Iako danas postoji veliki broj proizvoda kod kojih je pri kupovini veoma bitan funkcionalni aspekt, izbor i potrošnja se danas mnogo više baziraju na simboličkim značenjima koje proizvodi nose sa sobom tzv. simbolička potrošnja je već duže vreme u fokusu marketinških istraživanja. Dokazano je da se značenja tj. simbolika koju nose sa sobom različiti brendovi prvenstveno koristi da bi prezentovala svoje vlasnike i izrazila njihov lični identitet. Prema Thompsonu, pojedinci su kao „simbolički projekti“, oni koriste raspoložive simboličke materijale (kao što su npr. brendovi) da bi aktivno konstruisali priču o sopstvenom ličnom identitetu. Ti simbolički materijali nose ona značenja za koja pojedinci misle da su u skladu sa kvalitetima koji čine njihov sopstveni identitet.¹⁹¹ Interpretacija tih simboličkih značenja brendova nije racionalna, već prvenstveno emocionalna. Posledično, istraživači su povezali ponašanje potrošača u kupovini sa ličnim identitetom potrošača, koji se u marketingu prvenstveno izražava terminom „lični koncept“, kao što je već navedeno. Pre toga, istraživanjima se nastojala utvrditi veza između tipova ličnosti potrošača i ponašanja u kupovini, ali bez razmatranja ličnog koncepta, što je rezultovalo utvrđivanjem veoma slabe korelacije. Značaj uključivanja ličnog koncepta su potvrdile brojne studije. Primera radi, Grubb i Hupp su još 1968. godine sprovedi istraživanje na kategoriji automobila za brendove Pontiac i Volkswagen. Pokazalo se da vlasnici automobila percipiraju veliku sličnost između svog ličnog imidža i imidža vlasnika istog brenda automobila.

¹⁸⁹ Bergval, J., *Brands for life*, www.bergvalls.com/Jonas_Bergvall/Reports.html, pristupljeno: 12.02.2011.

¹⁹⁰ Levy, S. (1959), „*Symbols for Sale*“, Harvard Business Review, Vol. 37, July/August, str. 117.

¹⁹¹ Thompson, C. and Hirschman, E. (1995), „*Understanding the Socialized Body: A Post- Constructuaralist Analysis of Consumer's Self Conceptions, Body Images and Self-Care Practices*“, Journal of Consumer Research, Vol. 22, No. 2., str. 139.

Sa druge strane, sebe lično su doživeli kao veoma različite u odnosu na vlasnike konkurentskog brenda automobila. Sirgy (et al, 1991, str. 363) je ovu podudarnost između ličnog koncepta potrošača i imidža brenda nazvao „lična podudarnost“ (eng. self-congruency), na osnovu čega je oblikovan čuveni „model lične podudarnosti“, koji je od svoje pojave u fokusu mnogobrojnih marketinških istraživanja”. Pored studije koju je realizovao Sirgy, mnoge studije replike su pružile dokaze za potvrdu hipoteze podudarnosti između ličnog koncepta/imidža potrošača i imidža brenda, koju je Sirgy i postavio, a prema kojoj „potrošači imaju pozitivne stavove i kupovne namere prema brendovima koje percipiraju kao podudarne sa njihovim ličnim konceptom tj. imidžom, I obrnuto, imaju manje povoljne stavove i kupovne namere prema brendovima kod kojih je ova podudarnost mala ili je nema“.¹⁹² Sirgy-ev model je dodatno razrađen, posebno u novijim studijama kojima se sugeriše da je radi preciznosti rezultata adekvatnije vršiti poređenje sa percipiranim ličnim karakteristikama brenda, nego imidžom brenda generalno. Sirgy takođe tvrdi da postoji više dimenzija ličnog koncepta, a svaku od njih potrošač izražava u različitim situacijama:

- Stvarni lični koncept - kako osoba stvarno vidi sebe;
- Idealni lični koncept - kako bi osoba želela da vidi sebe;
- Stvari društveni lični koncept - kako osoba oseća da je drugi vide;
- Idealni društveni lični koncept - kako bi osoba želela da je drugi vide.¹⁹³

Osnovna pretpostavka Sirgy-eve teorije podudarnosti jeste da je ponašanje potrošača delom determinisano podudarnošću koja proizilazi iz psihološkog poređenja imidža brenda ili tipičnog korisnika brenda i ličnog koncepta potrošača. Ovo psihološko poređenje može pokazati da je lična podudarnost visoka, kada potrošač percipira da je imidž brenda tj. tipičnog korisnika prilično usklađen sa njegovim sopstvenim imidžom. U suprotnom slučaju je reč o niskoj ličnoj podudarnosti. Ova teorija je i oformljena da bi se na osnovu nje predviđale varijable ponašanja potrošača, kao što su stavovi prema brendu, preferencije, namere pri kupovini, stvarno ponašanje, satisfakcija i lojalnost. S obzirom na to da je dobro postavljena i zasnovana na dokazima, teorija o ličnoj podudarnosti je postala sastavni deo psihologije potrošača. Izbor brendova koji su konzistentni sa ličnim konceptom je vezan za motive samokonzistentnosti i samopoštovanja.¹⁹⁴ Rosenberg definiše motiv samokonzistentnosti kao motiv da dejstvuje u skladu sa ličnim konceptom da bi se isti održao, bez obzira na to što se javljaju izazovi. Kako je naveo Markin, proizvod koji potrošač vidi kao nekonzistentan sa sopstvenim imidžom stvara

¹⁹² Graeff, T. R. (1996), *“Using Promotional Messages to Manage the Effects of Brand and Self-Image on Brand Evaluation”*, Journal of Consumer Marketing, Vol. 13, No. 3, str. 28.

¹⁹³ Jamal, A. and Goode, M. (2001), *“Consumers and Brands: A Study of the Impact of Self-Image Congruence on Brand Preference and Satisfaction”*, Marketing Intelligence and Planning, Vol. 19, No. 7, str. 482.

¹⁹⁴ Sirgy, J., Grewl, D., Mangleburg, T. and Berkman, H. (1997), *“Assesing the Predictive Validity of Two Methods of Measuring Self-Congruence”*, Journal of Academy of Marketing Science, Vol. 25, No. 3, str. 229.

kognitivnu disonancu koju on nastoji da reši dovodeњem ovih nekonzistentnosti u balans.¹⁹⁵ U trжиšnom kontekstu, potreba za ličnom konzistentnošću je posrednički faktor koji utiče na stavove, satisfakciju i lojalnost prema brendu.¹⁹⁶ Motiv samopoštovanja predstavlja tendenciju da se dostigne određeno željeno stanje ili standard vezan za ličnost. Motivi samokonzistentnosti i samopoštovanja mogu biti saglasni, ali i konfliktni. Primera radi, određeni muškarac može imati veliku želju za posedovanjem brzog sportskog automobila u skladu sa motivom samopoštovanja, ali da se oseća nelagodno da ga stvarno poseduje i vozi po komšiluku stvarajući buku. Ovo ukazuje na izbor između pojačavanja ili održavanja ličnog koncepta.¹⁹⁷

S obzirom na višedimenzionalnost ličnog koncepta, u istraživanjima se izdvajaju četiri tipa ocene podudarnosti između imidža potrošača i brenda:¹⁹⁸

- Podudarnost sa stvarnim ličnim konceptom – odnosi se na nivo sličnosti između stvarnog ličnog imidža potrošača i tipičnog imidža koji potrošač dodeljuje proizvodu. Vođeni motivacijom da zaštite sopstveni identitet, potrošači nastoje da konzumiraju proizvode koji reflektuju njihov istinski lični koncept.
- Podudarnost sa idealnim ličnim konceptom – odnosi se na stepen sličnosti između potrošačevog idealnog ličnog imidža i imidža tipičnog potrošača proizvoda. Kako navodi Galan, ostvarenje određenog idealnog ličnog imidža kroz potrošnju ili posedovanje proizvoda zadovoljava potrošačevu potrebu za samopoštovanjem.
- Podudarnost sa stvarnim društvenim ličnim konceptom – odnosi se na stepen sličnosti između potrošačevog društvenog ličnog imidža i imidža tipičnog potrošača proizvoda. Ova podudarnost zadovoljava potrebu za društvenom povezanošću, što je ustvari motivacija da se razviju ili održe stavovi i ponašanje koji su usklađeni sa načinom na koji drugi ljudi vide pojedinca.
- Podudarnost sa idealnim društvenim ličnim konceptom – odnosi se na stepen sličnosti između potrošačevog idealnog društvenog ličnog imidža i imidža tipičnog potrošača. Takva podudarnost je u skladu sa potrošačevom potrebom za društvenim odobravanjem.

Lična podudarnost ne mora biti značajan faktor pri kupovini i evaluaciji svih kategorija proizvoda.

¹⁹⁵ Hamilton, M. A. and Sun, X. H. (2009), *Actual Self and Ideal Brand Image: An Application of Selfcongruity to Brand Image Positioning*. Annual meeting of the International Communication Association, Sheraton, New York, str. 12.

¹⁹⁶ Kressman, F., Sirgy, J., Hermann, A., Huber, F. and Lee, J. (2006), „*Direct and Indirect Effects of Selfimage Congruence on Brand Loyalty*“, Journal of Business Research, Vol. 59, No. 9, str. 295.

¹⁹⁷ Van de Rijdt, T. (2008), „*Measuring Self-Congruity Using Human Personality and Brand Personality: The Effect Of Personality Congruence On Brand Preference*“, Communication study, University of Twente Netherlands, str 9.

¹⁹⁸ Sirgy, J. (1982), „*Self-Concept in Consumer Behavior: A Critical Review*“, Journal of Consumer Reserach, Vol. 9, No. 3, str. 287-300.

Potrošnja nekih proizvoda je znatno više upadljiva tj. društveno vidljiva, te je vrlo važno kakav imidž nose sa sobom ti proizvodi i na koji način prezentuju njihove korisnike. Stoga se uočavaju razlike pri ispoljavanju ličnog koncepta kod:

- Privatno konzumiranih brendova;
- Javno konzumiranih brendova.

Pokazalo se da je evaluacija javno konzumiranih brendova mnogo više pod uticajem podudarnosti između idealnog ličnog koncepta i imidža/ličnosti brenda, dok kod privatno konzumiranih brendova idealni i stvarni lični koncept imaju isti značaj.¹⁹⁹ To se dešava zbog toga što je potrošnja jedan od načina na koji ljudi sebe iskazuju, te su skloni da modifikuju svoj stvarni lični koncept i da ga idealizuju. Ovo je naročito naglašeno kod tzv. statusne i javno upadljive potrošnje, kojom nastoje da se impresioniraju drugi ljudi. Sa druge strane, periferni proizvodi (npr. prašak za posuđe, šećer, imalin itd.) se veoma retko kupuju na osnovu imidža.

Međutim i način potrošnje perifernih proizvoda je vrlo diskutabilan, u zavisnosti od toga koliko je tu kategoriju zahvatio trend brendiranja. Naime, „marketing može u svaki proizvod da utisne simboličke vrednosti, bez obzira da li se radi o perifernim proizvodima ili ne. Npr. kukuruznim pahuljicama je pomoću simboličkog oglašavanja kreiran imidž, a nemaju ništa više od običnog hleba koji ima višestruko nižu cenu, ali ga nije toliko zahvatio trend brendiranja”. Stoga se marketari suočavaju sa velikim izazovom, kada postoji i najmanja mogućnost za „stvaranje veze sa potrošačem“. Na današnjem velikom homogenom tržištu, čak i male fluktuacije u preferencijama ka brendu mogu determinisati uspeh kompanije. Iako neki istraživači tvrde da potrošači mogu kreirati „privatni identitet“ korišćenjem proizvoda koji nisu društveno vidljivi, značenje tog privatnog identiteta je takođe društveno determinisano, iako potrošači nekad nisu ni svesni toga.²⁰⁰ Stvarni lični koncept nije statička percepcija, već je pod uticajem prošlog iskustva i događaja, kao i percepcije toga kakav bi budući lični imidž mogao da bude i šta pojedinac smatra idealnim imidžom koji treba da dostigne.

Lični koncept je posebno dinamičan u vreme promena uloga osobe, kao npr. student-zaposlena osoba.²⁰¹ Istraživanja su potvrdila značaj iskustva u oblikovanju podudarnosti između potrošača i brenda. Pokazalo se da ova podudarnost raste sa povećavanjem iskustva sa brendom, tj. postoji jasan linearan odnos. Ukoliko ispitanici poseduju brend, pokazalo se da postoji veća podudarnost između njihovog imidža i imidža brenda.²⁰² Na taj način je potvrđeno da je lični identitet zaista iskustveni koncept, kao što je navedeno u uvodnom delu izlaganja.

¹⁹⁹ O’Cass, A. and Frost, H. (2002), “Status Brands: Examining The Effects of Non-Product-Related Brand Associations on Status and Conspicuous Consumption.”, Journal of Product and Brand Management, Vol. 11, No. 2, str. 67.

²⁰⁰ Van de Rijdt, T. (2008), „Measuring Self-Congruity Using Human Personality and Brand Personality: The Effect Of Personality Congruence On Brand Preference“, Communication study, University of Twente Netherlands, str 13.

²⁰¹ Maričić B., (2008) *Ponašanje potrošača*, CDI Ekonomski fakultet, Beograd, str 389.

²⁰² Leary, M. And Tangey, J.P. (2003), *The Self as an Organizing Construct in the Behavioral and Social Sciences. in Handbook of self and identity*, by Mark. R.L. and Tangey, J.P., The Guilford Press, New York, str 112.

Sprott (et al, 2006, str. 4). su pokazali da se pojedinci razlikuju prema tendenciji da uključe važne brendove u njihov lični koncept. Isti autori su razvili merilo ove diferencirajuće varijable koja je nazvana „brand-extended self-construal“ (BESC), u kontekstu proširenja sopstvenog ličnog koncepta pomoću brendova. James je još 1980. godine u svojoj knjizi „Principi psihologije“ istakao da „posedovanje“ može postati sastavni deo nečijeg ličnog koncepta.²⁰³ Ovu ideju je detaljnije objasnio Belk (1998, str. 139), baveći se proširenim ličnim konceptom (eng. extended-self), oformljenim na bazi posedovanja stvari. Sprott i sar. su proširili ovu bazičnu ideju uključujući brendove u potrošačev lični koncept. Oni definišu BESC kao opštu sklonost osobe da inkorporira važne brendove u lični koncept. Drugim rečima, ta varijabla odražava individualne razlike u sklonosti potrošača da uključe brendove u razmatranje samih sebe. Njihov rad se takođe bazirao na istraživanjima koja su sproveli Cross²⁰⁴ čime je ustanovljeno da ljudi u manjem ili većem stepenu uključuju druge važne osobe tj. referentne grupe u njihov lični koncept. Treba napomenuti da se ova konstrukcija odnosi na utvrđivanje opšte sklonosti osobe da uključi brendove u lični koncept, za razliku od bliskih koncepata koji se uglavnom bave istraživanjem povezanosti osobe sa specifičnim brendom. Bez sumnje, ljudi imaju sklonost da stvaraju konekciju sa više brendova, isto kao što pojedinac ima više različitih važnih osoba u sopstvenom životu. Pokazalo se da su ljudi koji imaju izražen BESC više materijalistički nastrojeni nego u suprotnom slučaju, imaju izražen sopstveni monitoring i više su pod uticajem situacionih faktora. Isto tako, ispoljavaju povoljnije stavove prema brendovima koji snažno doprinose izgradnji jakog ličnog identiteta (npr. nacionalni brendovi i dobro pozicionirani lokalni brendovi), nasuprot brendovima koji imaju slabije diferenciranu marketing strategiju (npr. privatni brendovi). Osobe sa visokim nivoom BESC ispoljavaju znatno povoljnije stavove i evaluaciju omiljenih brendova, jer je kod njih jače izražena tendencija da te brendove uključe u lični koncept. Ne samo da su stavovi pod uticajem BESC koncepta, već i lojalnost prema brendovima. Rezultati istraživanja sprovedeni na elektronskim kućnim uređajima su pokazali da su osobe sa visokim nivoom BESC sklone da čekaju duže da bi kupili novi proizvod koji nosi njihov omiljeni brend, nego da kupe alternativni brend sa željenom inovacijom.

Predviđanje ponašanja potrošača je veoma važna tema istraživanja u marketingu. Costa i McCrae²⁰⁵ su istakli da je lični koncept veoma uticajna komponenta u dinamičkom procesu odlučivanja potrošača i preduzimanja određenih akcija, a brojna istraživanja su pokazala da lična podudarnost utiče na ponašanje i izbor brendova potrošača direktno i indirektno²⁰⁶. Mnogi istraživači su se bavili efektima uticaja lične podudarnosti na ponašanje potrošača. Interakcija

²⁰³Prema Sprott, E. D., Czellar, S. and Spangenberg, E. (2006), *Brand-extended Self-construal*, Research paper, European Business School librarian's group, www.ebslg.org/, pristupljeno: 14.02.2011.

²⁰⁴Cross, S., Bacon, P. and Morris, M. (2000), „The Relational-Interdependent Self-Construal and Relationships“, *Journal of Personality and Consumer Psychology*, Vol. 78., No. 4, str. 791.

²⁰⁵Gountas, J. and Mavondo, F. (2003), *Self-Concept and Motivation as Predictors of Actual Consumer Behavior*, ANZMAC 2003 Conference Proceedings, Adelaide, str. 3.

²⁰⁶Sirgy, J., Grewl, D., Mangleburg, T. and Berkman, H. (1997), „Assesing the Predictive Validity of Two Methods of Measuring Self-Congruence“, *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No. 3, str. 229.

imidža/ličnosti brenda i ličnog koncepta potrošača, kao i uticaj te interakcije na percipirane performanse brenda i kupovno ponašanje potrošača predstavlja poseban aspekt brend menadžmenta. Veliki broj studija je pokazao da visok nivo podudarnosti ima pozitivan efekat na stavove prema brendu, preferencije, evaluaciju, kupovne namere, stvarno ponašanje, satisfakciju i lojalnost prema brendu. Poslednji trend u modernom brendingu i jeste primena rezultata istraživanja koja se bave otkrivanjem neopipljive i apstraktne prirode brendova, te primena ovog znanja na razvoj strategije pozicioniranja brendova.²⁰⁷

Treba istaći da se veliki broj studija fokusirao na podudarnost između ličnog koncepta potrošača i opšteg imidža brenda, a ne na podudarnost sa ličnim karakteristikama brenda. Neka istraživanja su imala relativno mali empirijski dokaz o uticaju na performanse, što može da se objasni time što podudarnost između opšteg imidža brenda i ličnosti potrošača možda i nije toliko značajna za formiranje stavova potrošača i kupovnih odluka. Ističe se da je za istraživanja ovog tipa ličnost brenda mnogo relevantnija konstrukcija od opšteg imidža, s obzirom na to da se imidž brenda odnosi i na funkcionalne attribute koje potrošači toliko ne dovode u korelaciju sa sopstvenim konceptom kao simboliku. Ličnost brenda se odnosi na lične karakteristike, što je bliža veza sa ličnošću potrošača nego funkcionalni atributi brenda. Naime, i u ranijim istraživanjima je utvrđeno da sklad između ličnih karakteristika brenda i ličnih karakteristika potrošača može imati značajne implikacije na stavove o brendu i ponašanje potrošača.²⁰⁸ U zavisnosti od situacionih uslova, specifična ličnost brenda može biti efektivnija nego neka drugačija ličnost brenda. Konkurentska prednost je na strani onih kompanija koje uspeju da kreiraju veću vrednost za svoje ciljne potrošače.²⁰⁹ Zbog jasnih dokaza da ličnost brenda može predstavljati održivo diferencirajuće sredstvo na zasićenom tržištu, ovoj temi se danas posvećuje velika pažnja, posebno u istraživanjima. Marketinški stručnjaci moraju da pronađu načine da adekvatno povežu brend sa ličnim karakteristikama potrošača ili ličnim konceptom.

Cilj je da se naučni rezultati pretoče u metode koji će služiti u praktične svrhe i omogućiti efektivno upravljanje ličnošću brenda, sa mogućnostima predviđanja tržišnih rezultata. Međutim, za sada je mali broj studija empirijski istražio uticaj interakcije između ličnosti brenda i ličnosti potrošača na performanse, što znači da je ovo dosta otvoreno područje za istraživanje. Istraživanja su pokazala da je lični koncept uzročnik pozitivnih i negativnih stavova koji značajno utiču na akciju i kupovno ponašanje potrošača. Naime, mnogi modeli o stavovima su nastojali da objasne izvore i uticaje na akcije pojedinca kombinovanjem afektivne, kognitivne i

²⁰⁷ Keller, K. L. (2008), *Strategic Brand Management :Building, Measuring and Managing Brand equity*, third edition, Pearson Education, New Jersey, str . 392.

²⁰⁸ Aaker, J. (1999), „*The Malleable Self: The Role of Self-Expression in Persuasion*“, *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, No. 1, str. 45.

²⁰⁹ Stanković, L.J., Đukić, S. (2009), „*Marketing Strategija Orijentisana na Vrednost*“, *Marketing*, Vol. 40, No. 2, str. 45.

konativne komponente.²¹⁰ Međutim, utvrđeno je da u formiranju stavova prethodno ulogu odigraju ličnost i lični koncept, sa čime se povezuje sklonost ka odbrani ega, potreba za spoznajom, želja za akcijom, dostignućima i sigurnošću.²¹¹ O'Brien i Sanchez²¹² u svojoj studiji sugerišu da se analiza ličnog koncepta može koristiti za identifikovanje motiva potrošača pri izboru proizvoda i usluga. Oni su svojim istraživanjem pružili značajne dokaze o povezanosti između stvarnog/idealnog ličnog koncepta i percepcije imidža različitih proizvoda i usluga.²¹³ U suštini, veliki broj istraživanja se bavio ispitivanjem veze između motivacije i ličnog koncepta, jer se pokazalo da kombinacija ova dva konstrukta mnogo sadržajnije objašnjava ponašanje potrošača. Smatra se da motivacija da se postigne određeni cilj utiče na percepciju ličnog koncepta od strane potrošača. Veći broj autora je potvrdio pretpostavku da su motivi i raskorak između stvarnog i idealnog ličnog koncepta u pozitivnoj korelaciji sa preduzimanjem određene akcije.²¹⁴ Dokazan je i pozitivan uticaj lične podudarnosti na preferencije i buduće namere prema brendu. Sasvim je logična ideja da potrošači preferiraju i kupuju brendove koji su slični tome kako oni vide sami sebe ili kako bi voleli da se vide. Konzumiranje proizvoda koji mogu poboljšati naročito društveni lični identitet, može čak izmeniti potrošačeve percepcije o atributima proizvoda. Efekat može biti toliko jak da evaluacija atributa tog proizvoda bude mnogo povoljnija nego evaluacija atributa konkurentskih proizvoda koji su realno kvalitetniji. Jedno od skorijih istraživanja na ovu temu su realizovali Marchlewski i saradnici²¹⁵ na snažno pozicioniranim regionalnim brendovima piva u Nemačkoj, a čija konzumacija snažno utiče na pojačavanje društvenog identiteta i isticanje pripadnosi pojedinca određenom regionu. Jasno se pokazalo da je ocena atributa preferiranog piva koje pojačava društveni identitet neuporedivo povoljnija u uslovima kada potrošači znaju o kojem je pivu reč, u odnosu na slepi test. Treba takođe istaći da su različiti društveni identiteti bitni u različitim situacijama i sve zavisi od njihove istaknutosti u tom trenutku, što opredeljuje i koji su „preferirani brendovi“ u datoj situaciji.²¹⁶

²¹⁰ Gountas, J. and Mavondo, F. (2003), *Self-Concept and Motivation as Predictors of Actual Consumer Behavior*, ANZMAC 2003 Conference Proceedings, Adelaide, str. 3.

²¹¹ Claiborne, C.B. and Sigry, J. (1990), *Self-Image Congruence as a Model of Consumer Attitude Formation and Behavior: A Conceptual Review and Guide for Future Research*. Proceedings of the Academy of Marketing Science Annual Conference - Developments in Marketing Science, Academy of Marketing Science (ured. B.J. Dunlap), Volume 8, str. 3-7.

²¹² O'Brien, T. and Sanchez, H. (1976), „*Consumer Motivation: A Developmental Self-Concept Approach*“, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 4, No. 3, str. 606-616.

²¹³ O'Brien, T. and Sanchez, H. (1976), „*Consumer Motivation: A Developmental Self-Concept Approach*“, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 4, No. 3, str. 608.

²¹⁴ Gountas, J. and Mavondo, F. (2003), *Self-Concept and Motivation as Predictors of Actual Consumer Behavior*, ANZMAC 2003 Conference Proceedings, Adelaide, str. 3.

²¹⁵ Marchlewski, T., Vosgerau, J. and Fetchenhauer, D. (2006), „*Social Identity and Product Evaluation*“, Research paper, European Business School Librarian's group, www.ebslg.org/, pristupljeno: 14.02.2011.

²¹⁶ Reed, A. (2002), „*Activating the Self-Importance of Consumer Selves: Exploring Identity Salience Effects on Judgements*“, Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 31, No. 2, str. 286-295.

Jedna od čestih tema istraživanja jeste uticaj lične podudarnosti na satisfakciju potrošača, a studije su se uglavnom fokusirale na ponašanje nakon kupovine. Primera radi, Chon, Jamal i Goode su istraživali područje turističkih usluga, polazeći od Sirgy-eve teorije podudarnosti.²¹⁷ Oni su ustanovili da postoji značajna pozitivna korelacija između ličnog koncepta potrošača i ličnosti brenda, kao i evidentan uticaj ove podudarnosti na satisfakciju potrošača. Park i Lee²¹⁸ su sprovedli istraživanja na velikom broju proizvoda široke potrošnje i takođe došli do istih rezultata.

Kromher i saradnici su se bavili ispitivanjem uticaja podudarnosti ličnosti potrošača i ličnosti brenda na lojalnost prema brendu, uključujući poverenje kao moderacionu varijablu. Njihovi rezultati su pokazali da stvarna lična podudarnost generalno ima jači efekat na lojalnost prema brendu, nego idealna lična podudarnost. Ovakvi nalazi se mogu objasniti time što potrošači stavljaju poseban akcenat na familijarne brendove i iskustva koja potvrđuju njihov lični koncept, a nastoje da izbegavaju iskustva koja taj koncept ugrožavaju. Međutim, neizbežan je zaključak da su u istraživanjima često izostavljene moderacione varijable koje bolje razjašnjavaju pod kojim uslovima podudarnost između imidža/ličnosti brenda i ličnog koncepta potrošača ima pozitivan uticaj na evaluaciju performansi brenda i stvarno ponašanje. Tako se pokazalo da uključenost potrošača ima negativni moderacioni efekat na odnos između stvarne/idealne lične podudarnosti i poverenja prema brendu. Drugačije rečeno, za visoko uključene potrošače, podudarnost između sopstvene ličnosti i ličnosti brenda je manje važna za izgradnju njihovog poverenja u brend. Kao dalji zaključak se nametnulo shvatanje da idealna lična podudarnost potpuno gubi značaj kod uticaja na performanse brenda u slučaju visoke uključenosti potrošača, dok je u ovom slučaju stvarna podudarnost mnogo relevantnija.²¹⁹

Sirgy i saradnici su pokazali da lična podudarnost utiče na različite aspekte ponašanja potrošača (stavovi prema brendu, kupovne namere, lojalnost prodajnom mestu itd.) direktno i indirektno putem funkcionalne podudarnosti, dok su Kressman i saradnici demonstrirali efekat lične podudarnosti na lojalnost prema brendu, takođe direktno i indirektno putem funkcionalne podudarnosti.²²⁰ Funkcionalna podudarnost predstavlja sklad između potrošačevih verovanja o atributima/koristima brenda i referentnih atributa ili idealnih atributa koji čine kriterijum za ocenu određenog brenda. Sirgy tvrdi da iako i lična i funkcionalna podudarnost utiču na stavove o brendu, lična podudarnost ima suptilniju ulogu. To se dešava jer se lična podudarnost odvija na mnogo nižem nivou svesnosti, utičući suptilno na evaluaciju funkcionalnih atributa, koja se

²¹⁷ Chon, K.S. (1990), „*Consumer Satisfaction and Dissatisfaction in Tourism as Related to Destination Image Perception*“, PhD Dissertation, Virginia Tech University str 123.

²¹⁸ Park, S.J. and Lee, E.M. (2005), „*Congruence Between Brand Personality and Self-Image and the Mediating Role of Satisfaction and Consumer-Brand Relationship on Brand Loyalty*“, Asia-Pacific Advances in Consumer Research, Vol. 6, str. 39.

²¹⁹ Kromher, H., Malar, L., Hoyer, W. and Nyffenegger, B. (2009), „*The Fit Between Brand Personality and Consumers' Self: The Importance of Actual Versus Ideal Self for Brand Performance*“, Proceedings of the AMA 2009 Winter Marketing Educators' Conference, Tampa, USA.

²²⁰ Kressman, F., Sirgy, J., Hermann, A., Huber, F. and Lee, J. (2006), „*Direct and Indirect Effects of Selfimage Congruence on Brand Loyalty*“, Journal of Business Research, Vol. 59, No. 9, str. 995.

odvija na mnogo svesnijem nivou. Samim tim je uticaj funkcionalne podudarnosti direktniji od uticaja lične podudarnosti, te je na osnovu nje lakše predvideti stavove potrošača. Međutim, kako je navedeno, postoji veliki broj brendova koji se kupuju na osnovu simboličke komponente, bez preterane evaluacije funkcionalnih atributa, tako da je svakako primaran uticaj lične podudarnosti na izbor brendova. Istim istraživanjima Sirgy i saradnici potvrđuju hipoteze da se na osnovu lične podudarnosti mnogo bolje predviđaju stavovi kada je reč o brendovima upadljive potrošnje i kada je jedinstvenost brenda na visokom nivou, dok se na osnovu funkcionalne podudarnosti stavovi bolje predviđaju kada je visoka uključenost potrošača, što I jeste logično.²²¹

U kontekstu tipova proizvoda za koje se vrše istraživanja, pokazalo se da skale koje se koriste za utvrđivanje lične podudarnosti imaju veću mogućnost utvrđivanja efekata kada je reč o proizvodima upadljive potrošnje i generalno simboličkim kategorijama proizvoda. Vernett je utvrdio da kategorija proizvoda veoma važan faktor u procesu povezivanja/nepovezivanja ličnosti potrošača i brenda, kao i pri postizanju efekta na preferencije brenda (Van de Rijdt, 2008, str. 4).²²² Do sličnih zaključaka se došlo na osnovu većeg broja istraživanja koje je obuhvatilo različite kategorije proizvoda kao što su npr. automobili, nakit, putne destinacije, pića, modna odeća itd.

Pregled istraživanja koja su se bavila ličnom podudarnošću ukazuje na to da su istraživači ovaj koncept počeli da ispituju u brojnim područjima marketinga, među kojima su sponzorstvo, potencijali ekstenzije brenda, kobrendiranje, oglašavanje itd. što je dovelo do veoma interesantnih zaključaka. Međutim, ovo je područje u kojem postoji još dosta otvorenih tema za istraživanje, posebno imajući u vidu da njegovo dobro poznavanje može značno poboljšati upravljanje brendovima, posebno iz ugla njihovog pozicioniranja i kreiranja strategije tržišnih komunikacija. U narednim istraživanjima je veoma bitno voditi računa o konceptualnim nedostacima prethodnih istraživanja, posebno imajući u vidu da se utvrđivanje lične podudarnosti uglavnom sprovodi metodom samoocenjivanja, što neminovno unosi subjektivnu komponentu u istraživanja i umanjuje preciznost rezultata. Sa druge strane, uočljiv je nedostatak praktičnih modela u oblasti marketinga koji bi brend menadžerima omogućili lakše profilisanje brenda i primenu rezultata istraživanja u praktične svhe. Kada se generalno sagledaju praktični modeli koji se koriste u svrhu pozicioniranja brendova i kreiranja tržišnih komunikacija, neminovno se nameće zaključak da se lični koncept, ličnost brenda, pa čak i identitet brenda posmatraju kao isuviše opšte kategorije. To znatno ograničava njihovu pravu ulogu u oblikovanju strategije pozicioniranja brenda, što znači da je ovo područje koje dodatno treba istraživati i dobijene rezultate na adekvatan način koristili u praktične svrhe.

²²¹ Sirgy, J., Johar, J., Samli, A. and Claiborne, C. (1991), „*Self-Congruity Versus Functional-Congruity: Predictors of Consumer Behavior*“, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 19, No. 4, str. 258.

²²² Van de Rijdt, T. (2008), „*Measuring Self-Congruity Using Human Personality and Brand Personality: The Effect Of Personality Congruence On Brand Preference*“, Communication study, University of Twente Netherlands

5.2. ZADOVOLJSTVO I LOJALNOST POTROŠAČA

Da li će i koliko potrošač biti zadovoljan nakon kupovine zavisi od toga da li je ponuda kompanije zadovoljila očekivanja potrošača pri kupovini. Osećanje zadovoljstva ili nezadovoljstva se javlja u fazi nakon kupovine i konzumiranja proizvoda. Zadovoljstvo potrošača je osnov zadržavanja postojećih i privlačenja novih potrošača.²²³

Očekivanja od kompanije i njenih proizvoda, od kojih prvenstveno zavisi zadovoljstvo potrošača, formiraju se na osnovu vlastitih iskustava sa proizvodom, saveta dobijenih od prijatelja i poznanika, kao i na osnovu podataka i obećanja koja im daje, odnosno da nastoji da obećanja i učinak budu usklađeni.²²⁴ Da bi se ostvario osećaj zadovoljstva kod potrošača potrebno je da njihova očekivanja budu ispunjena, a po mogućstvu i nadmašena.²²⁵

Zadovoljni potrošači za kompaniju znače dve osnovne dobiti: povećanje lojalnosti potrošača i pozitivnu usmenu propagandu, koja je vrlo efikasno sredstvo privlačenja novih potrošača.²²⁶ Sama lojalnost potrošača znači da će kupac ponovo kupiti proizvod ili uslugu, a to za kompaniju osigurava dobit i stabilnost u poslovanju. Lojalnost se može opisati preko procenta potrošača koji su privrženi i verni nekoj kompaniji tokom nekog vremenskog perioda.²²⁷ Može se govoriti o lojalnosti potrošača ukoliko oni obavljaju ponovljene kupovine. Kompanija koja želi da uveća lojalnost svojih potrošača orijentisaće se na kreiranje i sprovođenje svih maloprodajnih taktika i strategija koje će voditi povećanju broja i vrednosti ponovljenih kupovina. Sa stanovišta emocionalnog pristupa, lojalnost se posmatra kao pozitivan stav potrošača prema proizvođaču, za kojeg su emocionalno vezani. Sa porastom preferencija potrošača prema imidžu, proizvodima, uslugama i brendu proizvođača povećava se lojalnost. Dakle, prema ovom pristupu, lojalnost je shvaćena kao psihološki, a ne ponašajni fenomen, što utiče i na shvatanje strategija i taktika kojima se kompanija može koristiti kako bi povećala lojalnost potrošača. Iz ove perspektive, kompanija svoje marketinške aktivnosti usmerava ka podizanju nivoa usluge, imidža i ostalih elemenata iskustva potrošača sa kompanijom i njenim proizvodom.²²⁸

Osnovne dobiti koje kompanija ima od lojalnosti svojih potrošača jesu: kontinuirani finansijski priliv, smanjeni troškovi za marketing, manja cenovna osetljivost potrošača, mogućnost za partnerske aktivnosti. Pored koristi koje donosi kompaniji, lojalnost utiče i na dobit potrošača i to na: dobijanje odgovarajuće vrednosti i kvaliteta proizvoda i usluga, poverenje i pouzdanost,

²²³ Živković R., (2011) *Ponašanje potrošača*, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 176.

²²⁴ Kotler i Keler, (2006) *Marketing Menadžment*, Data status, Beograd, strana 176.

²²⁵ Živković R., (2011) *Ponašanje potrošača*, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 176.

²²⁶ Isto, strana 178.

²²⁷ Isto, strana 195

²²⁸ Stanković J., *Menadžment odnosa sa potrošačima*, 2012, materijal sa predavanja

društvene dobiti i posebne koristi, koje se odnose na posebne uslove ili nagrade koje kompanije dodeljuju za lojalnost.²²⁹

5.3. MENADŽMENT ODNOSA SA POTROŠAČIMA

Menadžment odnosa sa potrošačima (eng. Customer Relationship Management – CRM) odnosno Upravljanje odnosima sa klijentima (engl. Client/Customer Relationship Management - CRM) je usklađivanje poslovnih strategija, organizacione strukture i kulture preduzeća, informacija o klijentima i informacione tehnologije sa ciljem da se u svim kontaktima sa klijentima zadovolje njihove potrebe i ostvare poslovna korist i dobit²³⁰. Razvoj ovog sistema odlikuje se u nekadašnjoj velikoj segmentaciji tržišta gde su mali trgovci i prodavci mogli individualno da razvijaju odnos sa mušterijama. Takav pristup je prestao da se koristi sa razvojem masovne proizvodnje, masovne maloprodaje i trgovine u dvadesetom veku. Upravljanje odnosima sa klijentima počelo je značajnije da se razvija tokom početka 1990ih. Pojavilo se mnoštvo naučnih radova u vezi sa CRM-om i sam pojam je postao dosta zastupljen u naučničkim bazama podataka. Od tada popularnost izučavanja CRM-a ne jenjava. Početni radovi i rasprave bile su usmerene na konceptualne osnove upravljanja odnosima sa klijentima, da bi se kasniji radovi fokusirali na istraživanje komponentata i analiziranje pozicija klijenata unutar istih, naročito u smislu lojalnosti i zadovoljstva klijenata. Filozofija CRM-a je razvojem informacionih tehnologija u proteklih dvadesetak godina doživela još promena u odnosu na početnu „kupac je kralj“ filozofiju. Danas se kaže da je klijent savremeni diktator kome firma stalno prilagođava svoje poslovanje zbog sve veće dostupnosti informacija, sve jače konkurencije na tržištu kao i rastuće pregovaračke moći klijenata u prodajnom procesu. Vrš se prilagođavanje proizvoda i usluga klijentima da bi se postigli bolji rezultati poslovanja²³¹.

CRM se može shvatiti kao skup alata za upravljanje poslovanjem i odnosima sa klijentima, koji omogućava potpunu povezanost klijenata sa svim procesima koji se vode – od praćenja narudžbina, ponuda, ugovora, do praćenja radnih zadataka.²³² CRM, takođe predstavlja i integrisanu marketinšku, uslužnu i prodajnu strategiju koja nalaže zajednički rad svih odeljenja preduzeća. Ta poslovna strategija se temelji na filozofiji „kupac je kralj“, tj. fokus je na klijentu.

Upravljanje odnosima sa klijentima se ogleda kroz ljude, procese i informacione tehnologije. Sredstvo koje služi za ostvarenje ciljeva te strategije je CRM tehnologija. CRM ne predstavlja samo alatku ili rešenje, već je i poseban model razmišljanja.²³³ Prema Kotleru i Keleru²³⁴ menadžment odnosa sa potrošačima određuje se kao proces upravljanja detaljnim podacima o pojedinačnim potrošačima i pažljivo upravljanje svim dodirnim tačkama sa potrošačem, a u cilju

²²⁹ Živković R., (2011), *Ponašanje potrošača*, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 196.

²³⁰ http://sr.wikipedia.org/sr/Upravljanje_odnosima_s_klijentima#note-1 preuzeto 27.08.2013.

²³¹ <http://www.exforsys.com/tutorials/crm/the-history-of-crm.html2.html> preuzeto 29.08.2013.

²³² <http://www.btr.rs/rs/resenja/poslovna-resenja/crm-upravljanje-odnosa-sa-klijentima> preuzeto 12.08.2013.

²³³ <http://www.ebizmags.com/crm-upravljanje-odnosima-s-klijentima> preuzeto 10.08.2013

²³⁴ Kotler, Keller, (2006) *Marketing Menadžment*, Data status, Beograd, strana 152.

maksimiziranje njegove lojalnosti. Pod dodirnom tačkom podrazumeva se svaki kontakt potrošača sa brendom.

Cilj menadžmenta odnosa sa potrošačima jeste da se razviju veoma bliske i tesne veze između kompanije i potrošača, a kompanija zahvaljujući uspešnom sprovođenju ovog sistema saznaje ko su njeni potrošači, kako se ponašaju, šta im je potrebno i šta žele.²³⁵

Pored menadžmenta odnosa sa potrošačima postoje i drugi oblici upravljanja odnosom sa potrošačima koje kompanije mogu da koriste, ali ono što CRM razlikuje u odnosu na njih jeste težnja ka personalizaciji i individualizaciji odnosa sa potrošačima.²³⁶ U fokusu CRM jesu pojedinačni potrošači, sa kojima kompanija stupa u interakciju kako bi ih što bolje upoznala, saznala o njihovim potrebama i željama i prilagodila im sopstvene proizvode i marketinške napore.

Trgovinske kompanije u cilju izgradnje dobrih dugoročnih odnosa sa potrošačima primenjuju tri strategije u okviru svoje marketinške komunikacije:

- Strategija privlačenja i sticanja novih potrošača
- Strategija zadržavanja postojećih potrošača
- Strategija usmeravanja nabavnih trendova potrošača i produbljivanja komunikaciono – poslovnih odnosa sa najprofitabilnijim potrošačima.²³⁷

Marketinški napor u CRM odvija se u okviru takozvanog marketinga jedan na jedan, koji je suprotan masovnom marketingu i koji odlikuju sledeće osobine:

- Fokus na pojedinačnog potrošača
- Ponuda na tržištu prilagođena posebnim potrebama potrošača
- Proizvodnja prilagođena posebnim potrebama
- Individualizovana distribucija
- Individualizovana poruka
- Individualizovani podsticaji
- Dvosmerne poruke
- Ekonomija obima
- Profitabilni kupci
- Zadržavanje kupaca²³⁸

Koncept CRM zasniva se na marketinškom istraživanju gde ostvarivanje kontakta između kompanije i potrošača vodi interakciji u njihovoj komunikaciji. Cilj te komunikacije jeste da se kreira dvosmeran dijalog sa potrošačima, a radi ostvarivanja emocionalne veze sa njima i

²³⁵ Kotler, Keller, (2006) *Marketing Menadžment*, Data status, Beograd, strana 152.

²³⁶ Stanković J, Menadžment odnosa sa potrošačima, (2011), Visoka škola za projektni menadžment, Beograd, strana 98.

²³⁷ Stanković J, Menadžment odnosa sa potrošačima, (2011), Visoka škola za projektni menadžment, Beograd, strana 98.

²³⁸ Kotler K., Keller K.L., (2005), *Marketing Menadžment*, Data status, Beograd, strana 155.

posledično, stvaranja lojalnosti, koja vodi povećanju profitabilnosti.²³⁹ Dakle, implementacija koncepta menadžmenta odnosa sa potrošačima treba da obezbedi kompaniji mogućnost da stalno preispituje kvalitet svoje ponude u procesu kontinuiranog stvaranja vrednosti za potrošače, kao ključnog faktora konkurentske prednosti. Na osnovu prikupljenih podataka o svojim potrošačima, kompanija dalje preduzima odovarajuće aktivnosti koje vode izgradnji zadovoljstva, poverenja i lojalnosti potrošača kompaniji i njenim proizvodima.²⁴⁰

U prvoj fazi implementiranja CRM kompanija treba da razvije svoju poslovnu strategiju koja, kao što smo prethodno navodili, podrazumeva kreiranje vizije i utvrđivanje sopstvenih kompetitivnih karakteristika, kao i strategiju usmerenu prema potrošaču, koja treba da se zasniva na dobroj segmentaciji i izboru potrošača, te identifikovanju njihovih karakteristika. U sledećoj fazi pristupa se kreiranju vrednosti, za potrošača i za samu kompaniju. Dok u trećoj fazi kompanija kombinuje virtuelni i fizički kanal distribucije u zavisnosti od vrednosti koju namerava da kreira za svoj segment potrošača. U poslednjoj fazi vrši se evaluacija ostvarenog i procena realizacije poslovno – komunikacionih ciljeva kompanije.

Osnovna ideja ovog strateškog okvira jeste da pomogne kompaniji u kontinuiranom preispitivanju kvaliteta svojih proizvoda i usluga, te da na temelju prikupljenih informacija o potrošačima preduzme odgovarajuće korake za razvoj zadovoljstva potrošača, poverenje i lojalnost kompaniji.²⁴¹

²³⁹ Petronijević M., (2005), *Koncept upravljanja zadovoljstvom potrošača*, saopštenje na 32. Konferenciji o kvalitetu, Kragujevac 19-25 maj 2005.

²⁴⁰ Stanković J., *Menadžment odnosa sa potrošačima*, (2011), Visoka škola za projektni menadžment, Beograd. stana 73.

²⁴¹ Isto, stana 73.

ŠESTI DEO:

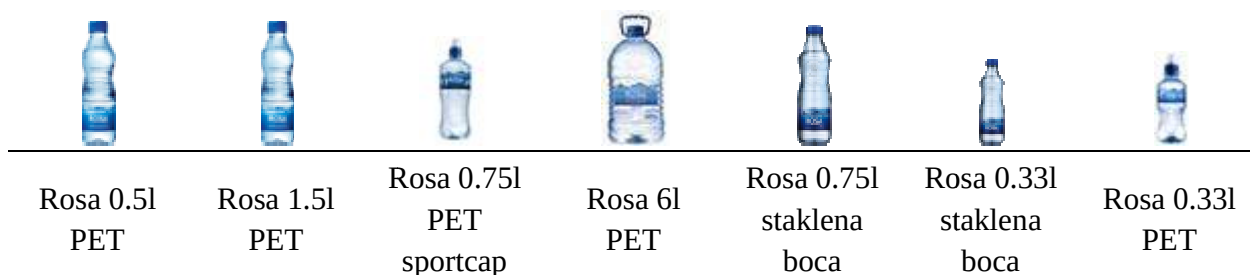
6. STUDIJA SLUČAJA – VLASINSKA ROSA

6.1. OSNOVNI PODACI O PROIZVODU “VLASINSKA ROSA“

Prirodna izvorska voda „Vlasinska Rosa“ stiže sa 1.550 metara nadmorske visine, iz netaknutih, zakonom zaštićenih prirodnih lepota Vlasine. Flašira se direktno sa izvora, a optimalna temperatura kojoj je izložena čuva sva njena prirodna svojstva. Zbog niskog sadržaja minerala, posebno natrijuma, pogodna je za svakodnevno konzumiranje. “Vlasinska Rosa” je vodeća negazirana voda na našem tržištu kako zbog kvaliteta koji zadovoljava najviše međunarodne standarde, tako i zbog mnogobrojnih projekata razvoja lokalne zajednice.

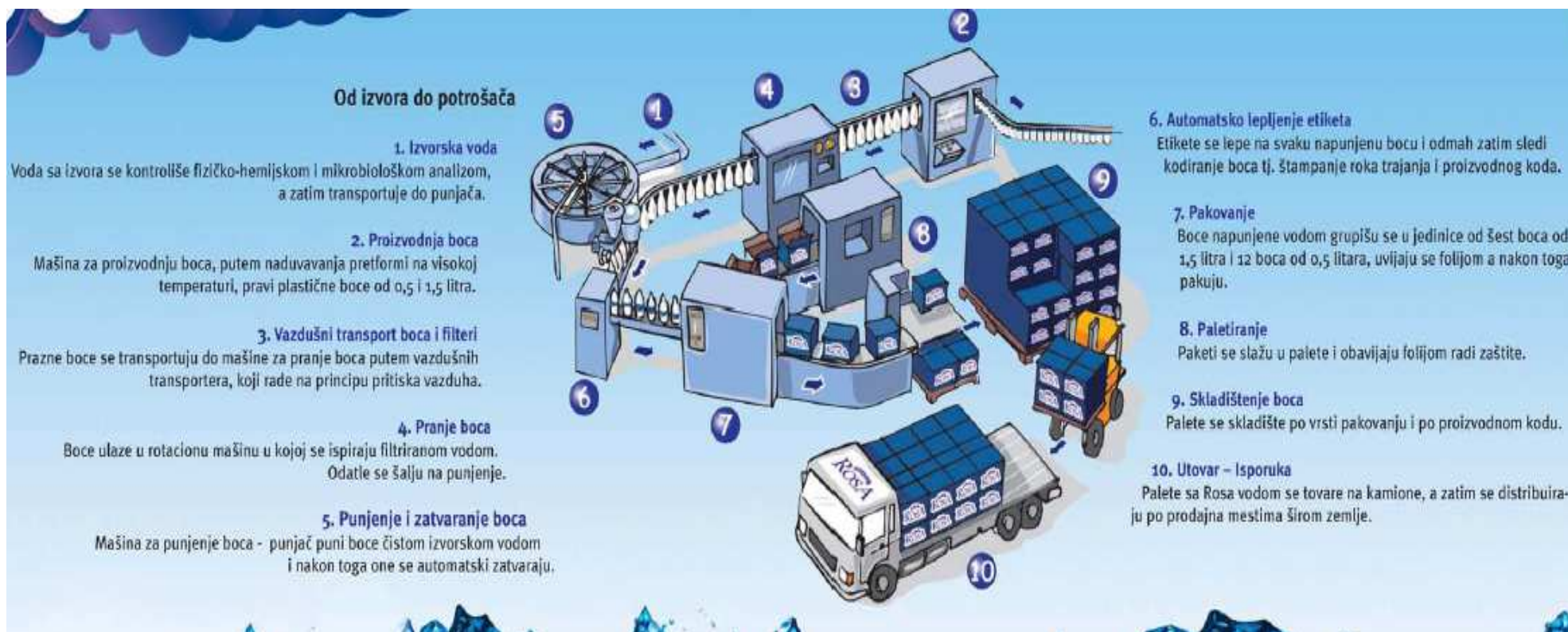
Ambalaža:

Rosa je na tržištu dostupna u pakovanjima od 0,5l, 1,5l i 6l u PET ambalaži, u staklenoj ambalaži od 0,33l i 0,75l, kao i u pakovanjima sa sportskim zatvaračem: 0,33l za decu sa Rosa junacima na etiketi i 0,75l za sve koji se bave sportom.



Slika broj 4: Prikaz ambalaža “Vlasinska Rosa”

PROCES PROIZVODNJE „VLASNISKA ROSA“



Slika broj 5: Proces proizvodnje odnosno pakovanja i distribucije vode „Od izvora do potrošača”

Izvor: sajt CCHBC <http://www.coca-colahellenic.rs/Productsandbrands/Waters/Rosa/>

6.2. MARKETING MIKS KOMPANIJE VLASINKA D.O.O.

U proizvodnom portfoliju „Vlasinske Rose” postoji, za sada, samo negazirana prirodna voda „Vlasinska Rosa”. U nekom trenutku u 2009. godini „Coca Cola Hellenic”, vlasnik „Vlasinske Rose”, probno je plasirala slabo gaziranu „Vlasinska Rosa” vodu. Ovde treba napomenuti da je najveći konkurent na domaćem tržištu gaziranih voda „Knjaz Miloš”, jedan od najjačih domaćih brendova i jedan od najprisutniji u svesti potrošača. Ovo plasiranje, odnosno produženje linije proizvoda, zahtevalo je dodatne troškove u vidu proizvodnje nove ambalaže (zastoj u proizvodnji, nova etiketa, nova boja ambalaže itd.), osmišljavanje konkurentne strategije za novi proizvod (troškovi u vidu konsultantskih usluga, radne snage itd.). Kako očekivani rezultati nisu postignuti tj. nije ostvaren očekivani obim prodaje, proizvod je povučen sa tržišta.

„Vlasinka doo” je lansirala i vode sa ukusima u 2008. godini. Iz istih razloga kao i za gaziranu vodu, ovi proizvodi su povučeni sa tržišta 2010. godine. Ovo produžavanje linije (strana 42.) je bila strategija menadžmenta kada je svest o brendu počela da raste. Sa nastankom svetske ekonomske krize, iz opreza, kompanija se odlučila da proizvode koji ne donose profit povuče iz prodaje. „Vlasinska Rosa” (u daljem tekstu „Rosa”) kao mlad brend koji još uvek nije ostvarivao pun potencijal, u trenucima krize, opravdano se skoncentrisao na prodaju proizvoda koji donose profit.

Obzirom da „Coca Cola” prati trendove, a da je „zeleno” u trendu, kompanija je prepoznala veću vrednost za svoj proizvod u društveno odgovornom poslovanju. Sredstva planirana za ulaganje u razvoj novih proizvoda uložila su se u pokretanje jedne od najpoznatijih akcija u to vreme – akcija za pomoć prevremeno rođenim bebama. „Rosa” voda uspešno je realizovala kampanju „Podržimo početak života – pomozimo prevremeno rođenim bebama”, kojom nastavlja da pruža podršku razvoju prve Banke humanog mleka u Srbiji. Akcija se sastoji u tome da se od svake prodate flaše „Rosa” vode, odvajaju novčana sredstva za kupovinu neophodnih medicinskih aparata i edukaciju zaposlenih. Nakon četiri meseca aktivne kampanje, kupljena je dodatna oprema i novi inkubatori za Institut za neonatologiju. Takođe je pokrenula akciju „Banka Mleka”. Obzirom na edukativni karakter ove kampanje, prikupljeno je 21% više mleka od majki donatorki u odnosu na sam početak kampanje. Svoju podršku projektu pružilo je i više od 73 hiljade ljudi putem Facebook strane BankaMleka.

Rosa je kompanija koja svoju vodu plasira na tržište Srbije, Crne Gore i Kosova i Metohije, a od skoro i Makedonije, tako da zvanični podaci o rezultatima ostvarenim na tržištu Makedonije ne postoje.

6.3. DISTRIBUCIJA I STRATEGIJA ZA PLASIRANJE

Pri izradi plana odnosno strategije za plasiranje kao i pri sagledavanju rezultata neophodno je napraviti pregled osnovnih karakteristika tržišta. „Rosa” svoje proizvode, pored Srbije, direktno

plasira na tržišta Crne Gore i Kosova. Kada bismo pravili pregled tržišta on bi, recimo, u svom sadržaju imao sledeće elemente:

	Srbija	Crna Gora	Kosovo i Metohija
Populacija	7,3 mil	0,7 mil	1,8 mil
% od 0-14 godina starosti	15%	15%	27%
Pismo	Ćirilica i latinica	Latinica i ćirilica	Latinica i ćirilica
Religija	Pravoslavna (pretežno)	Pravoslavna (pretežno)	Islam (pretežno)
BDP rast 2010	2%	1%	4%
BDP po g.s. 2010	USD 11.400	USD 10.100	USD 6.600
Inflacija 2010	10,3%	0,7%	3,5%
Valuta	RSD	EUR	EUR
Stopa nezaposlenosti	17%	15%	45%

Tabela broj 2: Uporedni prikaz relevantnih podataka koji se prikupljaju pri analizi tržišta

Ovi podaci nam pružaju mogućnost da na osnovu prethodnih nivoa prodaje u odnosu na podatke aktuelne godine, planiramo prodaju i način realizacije prodaje (nastup na tržištu, ambalažu, promocije itd.).

Radi daljeg planiranja i pravljenja strategije, neophodno je uporediti podatke o prodaji u prethodnim periodima za određena tržišta. Na osnovu tih podataka možemo imati percepciju o kretanju prodaje i same uspešnosti implementirane strategije.

Ukoliko je prodaja uspešna za sve proizvode onda je potrebno održavati strategiju i posvetiti se sagledavanju aktivnosti konkurencije.

Ukoliko je prodaja neuspešna za neke proizvode ili sve proizvode, onda je potrebno menjati strategiju i posvetiti se razvoju prodaje datog proizvoda, a negovati strategiju za rastuće proizvode. Takođe, ono što je važno jeste držati se Drackerova tri pravila (strana 18.) i sagledati koje pretnje na tržištu postoje i koje su direktno uticale na loše poslovanje odnosno lošu prodaju (strana 20.).

U nastavku možemo videti rast/pad prodaje po jedinici proizvoda na tržištu Srbije za godine 2011. i naspram ostvarenog u 2010. godini:

ROSA	Pakovanje		Pozicija u 2011	2011 vs 2010
	1,5L PET		1	+2,1%/ +6.8%
	6L PET		1	+10.6%/ +17.3%
	0,75L PET SC		1	+17.0%/ +8.7%
	0,5L PET		1	-0.6%/ -6.8%
	0,33L PET SC		1	+15.0%/ +7.1%
	0,75 NRGB		1	37.8%/ 54.3%
	0,33L NRGB		1	-5.8%/ -2.7%

Slika broj 6 - Prikaz portfolija Rosa proizvoda i pakovanja, pozicija na tržištu po proizvodu kao i ostvarena procentualna vrednost ostvarene prodaje po proizvodu u odnosu na prethodnu godinu. (podaci iz 2011-e godine).

Izvor: MEMRB, RA, S&Mn, June 2011, Apr/May

Ono što možemo primetiti iz ovog prikaza jeste da je prodaja porasla po svim proizvodima osim za staklenu bocu od 0,33l i za PET bocu 0,5l, ali sa znatnom tendencijom rasta u odnosu na 2010. godinu. Staklena boca od 0,33l jedina je imala lošiji rezultat nego prethodne godine. Razlog tome jeste pad prodaje u HoReCa kanalu generalno.

Prodaja Rose je u odnosu na prethodnu godinu porasla za 16,5%, dok je ukupan procenat udela na tržištu uvećan za 22,7%.²⁴²

6.4. KONKURENCIJA

Ako izdvajamo glavna tri konkurenta na tržištu Srbije, odnosno najprodavanije brendove flaširane vode, Rosa je broj jedan (kada je u pitanju prodaja negaziranih prirodnih voda). Preostala dva konkurenta su Knjaz Miloš (Aqua Viva) i Minakva voda.

²⁴² Internal records, MEMRB Retail Audit, Serbia & Montenegro, Kosovo (podaci iz Avgusta 2012)

Kada sagledavamo i analiziramo konkurenciju, moramo uočiti sve prednosti koje ima, koje strategije sprovode radi ostvarivanja prednosti i odrediti strategije koje je potrebno sprovesti kako nas konkurencija ne bi ugrožavala. U tabeli koja sledi prikazani su relevantni podaci o konkurenciji:

	Strategije konkurenta	Prednosti konkurenta	Strategija za ostvarivanje prednosti
Knjaz Miloš /Aqua Viva	- Bolja pregovaračka pozicija u pojedinim KA²⁴³ objektima - Jak IC²⁴⁴ /FC²⁴⁵ mix (više od 20.000 brendiranih frižidera)	- Različitost portfolija (vode sa ukusima i drugim svojstvima) - Agresivniji TV marketing - Dominacija (količinski) u KA objektima	- Koncentracija na IC kanale (nova pakovanja staklenih boca i promena ponude) - Rosa – pomoć zajednici – DOP
Minaqua	Lokalno orijentisan igrač. Orijentisan na Severno tržište Srbije i plasiranje visoko gazirane vode		

Tabela broj 3: Uporedni prikaz relevantnih podataka pri analizi konkurenata

Ono što možemo da zaključimo jeste da „Rosa” ima jednog konkurenta, a to je „Aqua Viva” (Knjaz Miloš), dok „Minaqua” u svom portfoliju čak i nema negaziranu vodu.

Sada, kada su spomenuti jaki brendovi, na domaćem tržištu, mora se napomenuti da postoji izražena visoka svest o brendu kod potrošača (kada pomislimo na kiselu vodu pomislimo na „Knjaz Miloš”, a kada pomislimo na negaziranu vodu pomislimo na „Rosu”). Zanimljivo je to da je i „Knjaz Miloš” neko vreme iz prodaje isključio vode sa ukusom, a tek skoro je ponovo započeo prodaju istih sa lansiranjem nove ambalaže. „Knjaz Miloš” je lansirao gazirane vode sa ukusom, ali anketiranjem potrošača pokazalo se da je jedino gazirana voda sa limunom privlačnog ukusa za potrošače, dok je čest komentar potrošača bio da bi ostale gazirane vode bile boljeg ukusa da su negazirane, tako da ova strategija konkurenta ne predstavlja pretnju za „Rosu”.

Ono što je činjenica, na domaćem tržištu, jeste da je KA kanal – najprofitabilniji kanal i najbrže rastući kanal, kako po obimu prodaje tako i po povećanju brojnosti prodajnih objekata.

U skladu sa prethodno navedenim podacima (Tabela broj 3), za „Rosu” je potrebno da u svoju strategiju uključi aktivaciju na tržištima na kojima pretpostavlja da bude ugrožena od strane konkurenata, a to su IC (Immediate Consumption) kanali i da nastavi sa društveno odgovornim poslovanjem koji se pokazao kao najbolji put za podizanje svesti potrošača o brendu.

²⁴³ Veliki prodajni objekti: npr: Metro, Tempo, Maxi, Vero itd.

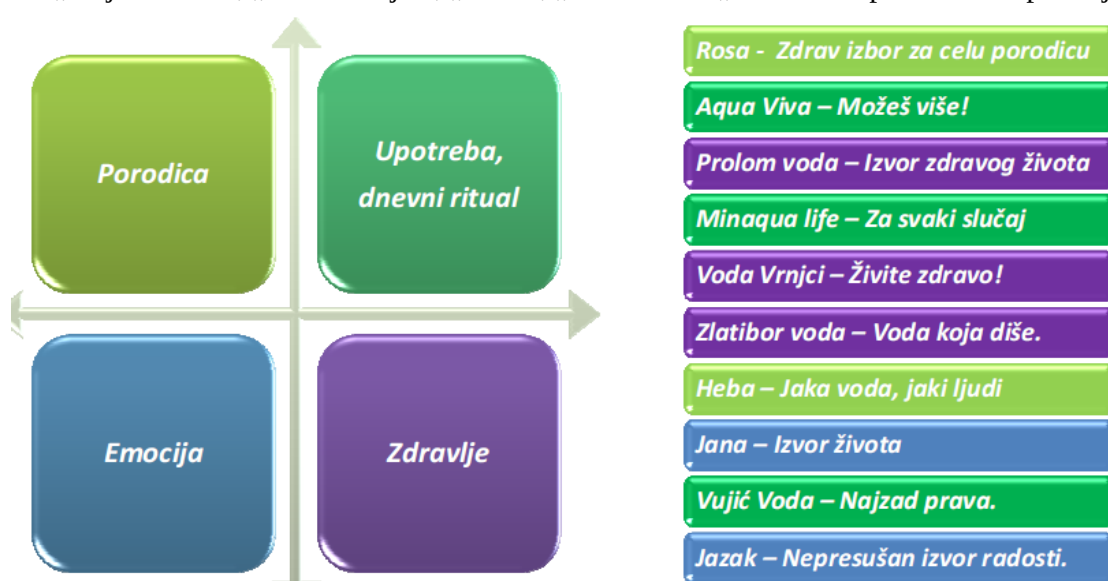
²⁴⁴ Kafei, restorani, benzinske stanice, kiosci itd.

²⁴⁵ Further Consumption – lokalne prodavnice i prodajna mesta za snabdevanje domaćinstava

Kako poboljšati strategiju IC kanala? Novom, atraktivnijom ponudom za kupce, a koja bi mogla da sadrži neke nove pogodnosti (novi promo materijal namenjen ovom kanalu prodaje, gratis ponude, postavljanje novih modernih frižidera itd.).

U KA prodajnim mestima vrše se promocije i prave se impresivni displeji iako se „Rosa” najviše fokusira na voblere, postere i manje reklame. Prodaja u tim objektima je na zavidnom nivou iako nisu održavane promocije, dok ukoliko je u prethodnim periodima bilo promocija, a rezultat je zadovoljavajući, onda je neophodno pratiti trend kako prodaja ne bi opala – ne bi smelo zapostaviti dobre rastuće kanale prodaje.

Ako se napravi selekcija od pet konkurenata na tržištu flaširane vode koji čine $\frac{3}{4}$ ukupne prodaje to su: „Knjaz Miloš”, „Voda Vrnjci”, „Rosa”, „Minakva” i „Heba” i to po sledećim pozicijama:

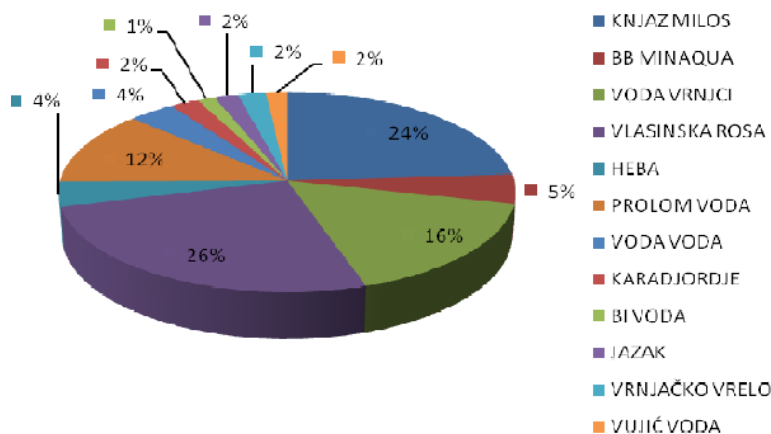


Slika broj 7: Prikaz pozicija konkurenata na tržištu sa vrstom poruke koju šalje

Izvor: Arsić S., Pozicioniranje brenda u svesti potrošača, Master rad, Univerzitet Singidunum, 2012

Struktura tržišnog učešća:

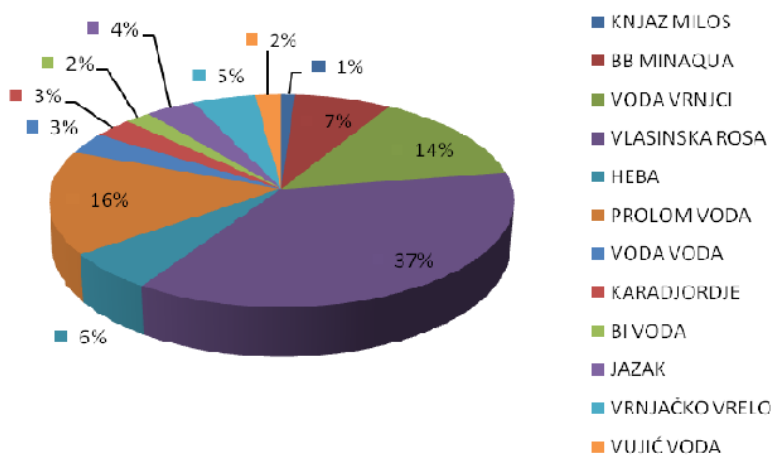
Negazirane mineralne i prirodne izvorske 2010.



Grafikon 1 – Tržišno učešće po brendu prirodnih mineralnih izvorskih voda

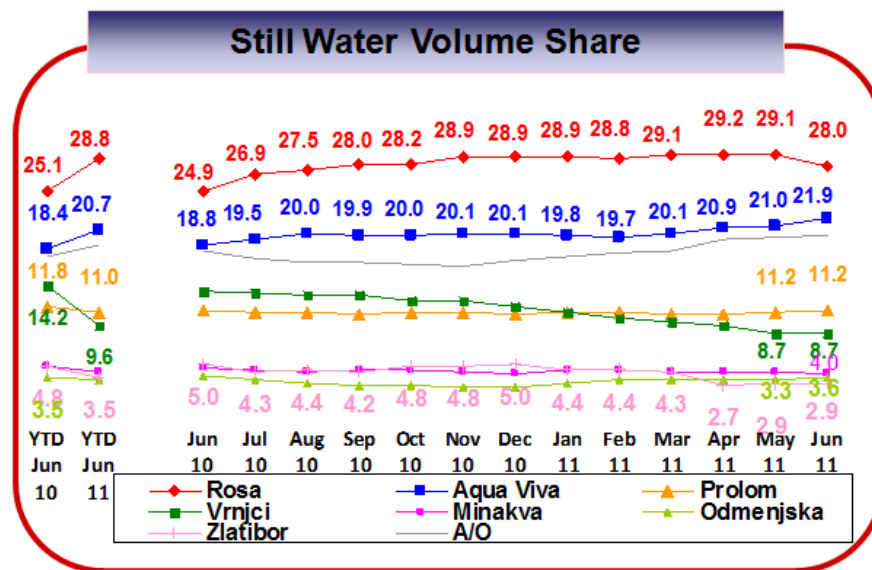
Izvor: Master rad, Pozicioniranje brenda u svesti potrošača, Siniša Arsić, Univerzitet Singidunum, 2012

Negazirane mineralne i prirodne izvorske, 2011.



Grafikon 2 – Tržišno učešće po brendu prirodnih izvorskih negaziranih voda

Izvor: Master rad, Pozicioniranje brenda u svesti potrošača, Siniša Arsić, Univerzitet Singidunum, 2012



Slika broj 8 - Kretanje prodaje u odnosu na konkurenciju
Izvor: MEMRB, RA, S&Mn, June 2011, Nestea Apr/May 2011

Na svetskom tržištu mineralnih voda, takođe je, jasno uočljiv trend permanentnog rasta, a srpsko tržište prati ovaj trend. U poslednjih petnaestak godina i potrošnja i proizvodnja flaširanih voda zabeležile su visok rast, uz intenzivan razvoj ponude, pojavu velikog broja novih proizvođača i novih brendova.

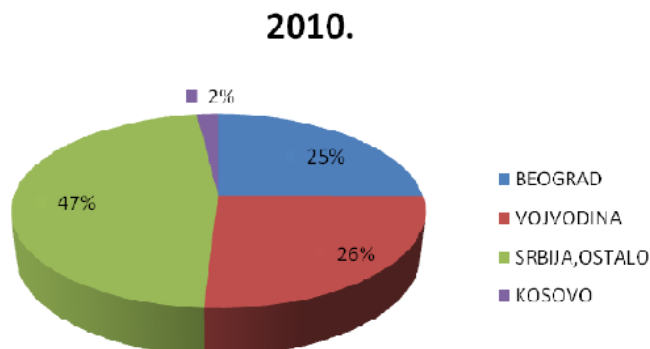
Potrošnja flaširanih mineralnih voda u proteklom periodu beleži izuzetno visoke stope rasta. Prema podacima Udruženja mineralaca u 2008. godini potrošnja flaširanih voda u Srbiji dostigla je nivo od približno 553 miliona litara. U 2009. godini je uočljiv blagi pad potrošnje i smanjenja na od oko 550 miliona litara, a pod uticajem ekonomske recesije i pada kupovne moći stanovništva u ovom periodu. Iako je rast potrošnje flaširanih voda bio permanentan, dostignuti prosečni godišnji nivo potrošnje od 75 litara po stanovniku niži je od prosečnog nivoa u razvijenim evropskim zemljama (gde dostiže i do 170 litara po stanovniku).

U strukturi potrošnje flaširanih voda u Srbiji dominiraju gazirane mineralne vode. U 2009. godini gazirane vode činile su oko 60% ukupne prodaje flaširanih voda u Srbiji, što izraženo u litrima iznosi oko 330 miliona litara, a negazirane vode oko 40% ukupne prodaje. Poslednjih godina uočava se rast učešća negaziranih i prirodno gaziranih mineralnih voda u celokupnoj potrošnji flaširanih voda u Srbiji.

U 2010. godini ukupna prodaja flaširanih voda je dostigla oko 553 miliona litara, od čega je gazirane prodato 315 miliona litara, odnosno 57% od ukupne prodaje, a negazirane 238 miliona litara, odnosno 43%. U 2011. godini ukupna prodaja flaširanih voda iznosila je 558 miliona litara, od čega 57% gazirane, a 43% negazirane flaširane vode.

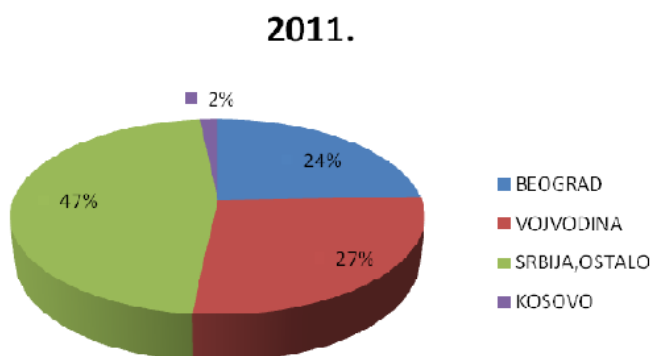
Ključni tržišni segmenti za flaširane vode su Beograd sa oko 25% od ukupne prodaje flaširanih voda u 2010. godini, odnosno 24% od ukupne prodaje u 2011. godini i Vojvodina sa 26% od ukupne prodaje u 2010. godini i 27% ukupne prodaje u 2011. godini. U Grafikonu 3. prikazano

je regionalno tržišno učešće u procentima za 2010.godinu, a u Grafikonu 4. regionalno tržišno učešće u procentima za 2011.godinu.



Grafikon 3 – regionalno učešće prodaje flaširane vode u procentima za 2010.godinu

Izvor: Master rad, Pozicioniranje brenda u svesti potrošača, Siniša Arsić, Univerzitet Singidunum, 2012



Grafikon 4 - regionalno učešće prodaje flaširane vode u procentima za 2011.godinu

Izvor: Master rad, Pozicioniranje brenda u svesti potrošača, Siniša Arsić, Univerzitet Singidunum, 2012

Proizvodnjom i punjenjem flaširanih mineralnih voda na tržištu Srbije trenutno se bave 32 kompanije. U strukturi proizvodnje flaširanih voda udeo gaziranih voda ima dominantno učešće. PET ambalaža je dominantna ambalaža za pakovanje vode na domaćem tržištu (obuhvata 86,8% celokupne proizvodnje). Neki proizvođači, da bi napravili razliku između gazirane i negazirane vode, gazirane vode pakuju u zelene ambalaže. U zelenu ambalažu pakuju se vode Heba, Mivela, Donat, Jazak, Golijska Bistrica, Knjaz Miloš itd., dok se negazirane vode pakuju u prozirne ili plave ambalaže.

Jedan broj proizvođača gaziranih i negaziranih voda u svoj portfolio uključuje i heterogen asortiman gaziranih i negaziranih osvežavajućih napitaka, kao što su vode sa dodacima, aromatizovane vode, osvežavajući napici, ledeni napici, energetske napici i slično.

Izvoz flaširanih voda je relativno skroman, što je u najvećoj meri determinisano jakom konkurencijom na inostranom tržištu. Vrednost izvoza je, nakon permanentnog rasta u periodu od 2006-2008 godine, osetno smanjena u 2009.godini usled globalne ekonomske krize i pada tražnje na svim tržištima. Najveći izvoznik je „Knaz Miloš”. „Knjaz Miloš“ je, uvidom u finansijske izveštaje dostupne na APR-u, ostvario izvoz u vrednosti od 43.980 (u hiljadama dinara), dok su prihodi ostvareni od prodaje u inostranstvu 36.919 (u hiljadama dinara).

6.5. POTROŠAČI

Stavovi i navike potrošača flaširanih voda na domaćem tržištu determinisani su razlikovanjem odnosa potrošača prema gaziranim i negaziranim vodama.

Analiza odnosa prema gaziranim vodama pokazuje da je kod potrošača izražen tradicionalan afirmativni stav prema lekovitosti banjskih i ostalih voda koji se prenosi i na flaširane vode. Uopšteno, potrošači imaju pozitivan stav prema flaširanim gaziranim vodama i njihovom uticaju na kvalitet života. Potrošači u srednjim i starijim godinama imaju izgrađene relativno stabilne navike, a kod većine potrošača flaširane vode jasna je sklonost ka vezivanju za određene brendove (Knjaz Miloš).

Kada su u pitanju negazirane flaširane vode, kod potrošača ne postoji jasno diferenciranje između negaziranih mineralnih od običnih prirodnih voda. Uočljiv je razvoj svesti o prednostima flaširane negazirane vode u odnosu na običnu pijaću vodu i sve prisutniji stav da je za piće poželjnije koristiti flaširanu vodu nego vodu iz vodovoda.

6.6. PROMOCIJA I INOVACIJA

Pre nego što ju je kupila „Coca Cola“, „Vlasinska Rosa” nije bila vodeća na tržištu negaziranih voda. Inovacijom boce i modernim dizajnom Rosa je uspela da ostvari prednost na tržištu uz aktivaciju ekonomske propagande kao početnog sredstva za podizanje svesti o brendu. Bilo je potrebno široki auditorijum upoznati za novim „ruhom” proizvoda/brenda, a s tim u vezi, najbolje rešenje za promociju je ekonomska propaganda.



Stara ambalaža Vlasinkse Rose



Nova inovirana ambalaža Vlasinkse Rose

Nova boca je izrađena od manje plastike tj. tanje plastike koja je posle postala „EKO boca” (strana 109.). Izrada čepa je bila najskuplja. Smanjivanjem čepa i smanjivanjem boja na etiketi

napravljene su uštede. „Rosa” je, po ulasku u „Coca Cola” grupaciju, odmah stekla prednost na tržištu. Samim tim što su proizvodni procesi koje „Coca Cola” poseduje, inovativni u tehničko tehnološkom smislu, kao i time što „Coca Cola” (koja u svim svojim regionalnim predstavništvima ima neki brend negazirane vode) ima iskustva u stvaranju brenda, ne samo sokova nego i vode. Ono što „Rosu” dovodi u prednost u odnosu na konkurente jeste sam taj proces inovacija koji je omogućen tehnologijama i iskustvima koje „Coca Cola” nosi sa sobom. Rosa je, radi ostvarivanja konkurentske prednosti, odlučila da se posveti društveno odgovornom poslovanju. Tako je uz aktivaciju medija propagirala svoju društvenu odgovornost:



Koncentracija na ciljne potrošače kroz oglašavanje na mestima koja su najfrekventnija – bilbordi na autobuskim stanicama, POP materijali u KA prodajnim objektima, bilbordi u blizini velikih prodajnih objekata i lokalno najprodavanijih objekata.



Koncentracija na ciljne potrošače kroz društveno odgovorno poslovanje (u tom trenutku je broj prevremeno rođenih beba rastao i kompanija je prepoznala kako vrednost akcije za društvo, tako i vrednost za brend) Ova akcija je pokrenula i akciju „Bitka za bebe” jedna od najvećih akcija u zemlji u poslednjih deset godina, a u saradnji sa Institutom za neonatologiju.

Oglašavanje na bilbordima (najfrekventnije i najuočljivije pozicije u Srbiji), domovi zdravlja, opštine itd., kao i akcija u svim medijima, a koja je imala edukativni karakter i koja je podigla svest kako o brendu tako i neophodnosti podizanja svesti društva o potrebama koje su od životnog značaja za društvo.



Po uspešnoj akciji i dobroj saradnji sa Institutom za neonatologiju, Rosa je uvidela još jednu potrebu u našem društvu o kojoj se nije mnogo govorilo iako se sada smatra od fundamentalnog značaja. Akcija: Banka mleka, koja u početku nije svima bila baš najjasnija (početna istraživanja su pokazala da je prva asocijacija potrošačima bila da je Koka Kola kupila Imlek, a I kada su dobili objašnjenje, neki potrošači su bili zatečeni objašnjenjem). Da bi nažalost neupućeni potrošači shvatili značaj akcije, Rosa je morala da ulaže u još edukativnih reklama, kako zbog podizanja svesti kod potrošača tako i zbog ostvarivanja svesti o brendu (mogućnost da potrošač iz neshvaćene poruke promeni stvorenu svest o brendu).



Lansiranje plastične boce, pakovanja, koja je 30% biljnog porekla. Ova inovativna boca, napravljena po savremenoj PlantBottle™ tehnologiji, predstavljena je multimedijalnim „Koncertom za biljke“ u Botaničkoj bašti u Beogradu. Nova Rosa eko boca zbog smanjene emisije ugljen dioksida i smanjene upotrebe fosilnih goriva u njenoj izradi, doprinosi očuvanju životne sredine.

Rosa se u promociji ove inovacije skoncentrisala na nacionalne frekvencije u smislu oglašavanja i propaganda i dodavanje male edukativne „knjižice“ na samom pakovanju Rose u prodajnim centrima.



Fitnes aktivacije – cele godine. Novi inovativni sportski čep i inovativna ergonomska boca koja je dizajnirana za sportiste.

Promocija – bilbordi, oglasni prostori u sportskim centrima, časopisima, kratki video spotovi za vreme sportskog programa itd.

6.7. FINANSIJSKI POKAZATELJI

Uvidom u podatke dostupne na APR-u, pri istraživanju finansijskih pokazatelja, mogu se uočiti velika ulaganja u opremu, propagandu i reklamu, donacije, a sve u cilju ostvarivanja nove vrednosti brenda i dugoročnog poboljšanja prodaje.

Društvo „Vlasinka d.o.o” posluje sa gubitkom već duži niz godina. To ne znači da društvo loše posluje, u ovom slučaju to znači da je Društvo dosta ulagalo u svoje proizvodne procese tj. u inovacije u proizvodnji kao i inovacije u smislu proizvoda, a to je ono što predstavlja najveći trošak. Kako je Društvo do 2005. godine poslovalo u okviru „Simp Group”-e, zbog nepovoljnog finansijskog i tržišnog položaja Kompanije Simpo u to vreme, ovaj, tada rentabilni brend, prodat je „Coca Cola Hellenic Bottling Company”.

„Rosa”, bez velikih ulaganja u opremu i inovacije, ne bi mogla da se bori za konkurentno mesto na tržištu, ali sa znanjima i tehnologijama koje donosi CCHBC postala je broj 1. na domaćem tržištu. Ovaj primer, a i mnogi drugi nam govore da svest domaćih proizvođača nije na nivou stranih ulagača. U kom smislu? Domaći investitori ulažu sve i očekuju profit odmah. Često se to i desi, ali ta održivost nije dugog veka. Kako se prihodi ostvareni od jedne delatnosti često ulažu u nove, domaći privrednici imaju naviku da se rasplinjuju na različitim tržištima Srbije, a posle ostavljaju inostranim kompanijama da kupe „kajmak” i stvaraju komparativne prednosti. To nam opet nameće pitanje poslovne etike na našim prostorima, čiji nedostatak često ume da bude „krivac” loših rezultata.

Sa finansijskog aspekta „Vlasinke d.o.o.”, društvo je od 2010. godine počelo da posluje sa gubitkom, kako je navedeno u prethodnom delu, a koji je nastao, u najvećoj meri, po troškovima ulaganja u humanitarne akcije (društveno odgovorno poslovanje kao spor ali siguran napredak ka razvoju svesti o brendu – bar kada je ova vrsta proizvoda u pitanju), zatim troškovi proizvodnih usluga, a u smislu inoviranja proizvodnje. Takođe i ulaganja u reklamu su se povećavala iz godine u godinu (skupa ali dobro osmišljena i „medijski dobro pozicionirana” reklama donosi više od jeftinih oglasnih prostora kojima nećemo postići da poruka stigne do ciljnog potrošača), dok su se i ostali troškovi uvećali po pitanju usluga koje CCHBC pruža u smislu IT konsaltinga i podrške, planiranja, razvoja itd. Nematerijalna ulaganja su, isto tako, imala tendenciju rasta od

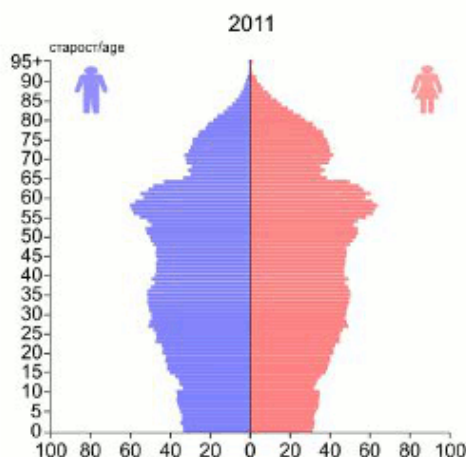
2010. do 2011.godine, dok su se i ova ulaganja u 2012.godini smanjila. Ono što je važno da napomenemo jeste da su vrednosti ostvarene od prodaje veće od troškova uložених u sam proizvod. Ono gde se ovaj brend „spotakao“ jeste produživanje linije proizvoda, što je prouzrokovalo visoke troškove u trenutku početka krize. Već u 2011.godini smanjuju se ulaganja u reklamu, dok se prihodi od prodaje robe uvećavaju, a što je veoma važno i na šta „Coca Cola“ posebno obraća pažnju jeste nematerijalna vrednost koja se u velikoj meri uvećala. „Coca Cola“ kao brend nosi najveću nematerijalnu vrednost na svetskom tržištu. Spoznajući važnost pomenute vrednosti, ona ga ostvaruje na različitim tržištima i sa različitim brendovima. Strategija „Coca Cola“ kompanije jeste da svoj portfolio proizvoda (Coca Cola, Sprite, Fanta, Schweeps) plasira na sva tržišta sveta, za šta i postoji potreba, a da domaće brendove za negazirane sokove, vode, energetske napitke kupi i za njih stvori još veću nematerijalnu vrednost koristeći svoja iskustva, tehnologije i strategije.

Ono što se postiže jeste skladan rast, razvoj i obezbeđivanje prve pozicije na svom tržištu, samim tim ulaganja se smanjuju (ali i dalje postoje), prodaja raste i ostvaruje se prihod na dug rok uz uvećanje svesti potrošača o brendu.

6.8. IMIDŽ BREND A

Kako bi se sagledao nivo uspeha podizanja svesti o brendu „Rosa“ izvršili smo kvalitativno istraživanje. Istraživanje se sastojalo se od grupnih diskusija, da ne kažemo intervjua. Tri grupe potrošača su bile podeljen po godinama starosti. Prva grupa brojala je mlade, godina od 18 do 30, druga grupa su godina od 31 do 50, a treća grupa su stariji od 50 do 65 godina. U prvoj grupi je najviše bilo majki sa decom starosti do 3 godine (3 od ukupno 5 ispitanika). U drugoj grupi su mladi zaposleni ljudi koji žive „brzo“ (5 osoba). Dok treću grupu ispitanika čine stariji zaposleni i mlađi penzioneri (5 ispitanika).

Prikaz starosne strukture stanovništva u Srbiji:



Slika broj 9: Starosna struktura stanovništva (2011. godina)

Izvor: <http://popis2011.stat.rs/?p=1734>

Pitanje se odnosilo na generalnu svest o brendu i glasilo je: „Kada kupujete vodu, koju vodu najčešće kupujete”. U prvoj grupi je svih 5 ispitanika dalo odgovor „Rosa”, dok je na pitanje „Zašto?” odgovor bio zbog njihovih dobrih društvenih aktivnosti (što nije čudo obzirom da su uglavnom majke bile sastavni deo grupe). Majke su čak navele i emocionalnu povezanost sa ovim brendom, obzirom na iskustvo rađanja, a da je Rosa, koja je sastavni deo posle-porođajnog paketa, prva stvar koju su videle . Kada se tom pridoda i visok stepen žeđi nakon jednog takvog čina, ne može se osporiti visoko emocionalnu povezanost. Ostatak iste grupe naveo je lep ukus vode i novi čep koji je praktičan za sport. Druga grupa ispitanika, takođe, navela je brend „Rosa” obzirom na razvijenu svest ovih ispitanika o očuvanju životne sredine, a samo je jedan ispitanik naveo drugi brend, a kao razlog je naveo „čista navika” . Poslednja, treća grupa je na ovo pitanje većinski dala odgovor da retko kupuje flaširanu vodu, a i ako je kupuje – kupuje „Prolom” vodu zbog preporuke lekara (Prolom voda se smatra da pomaže kod kamena/peska u bubregu).

Drugo pitanje odnosilo se na cenu i glasilo je: „Da li je cena jedan od faktora odlučivanja za kupovinu vode?”. Sve grupe ispitanika su većinom odgovorile da nisu velike razlike u cenama. Obzirom da je voda proizvod koji se cenovno ne razlikuje od konkurenata (male su razlike), ovim ispitivanjem došlo se do zaključka da se potrošači često vode i politikom da plate malo višu cenu ukoliko postoji odvajanje sredstava u dobrotvorne svrhe, što je i Rosi pomoglo da bude najprodavanija voda na tržištu, iako je u to vreme poslovala sa gubitkom.

„Coca Cola” je preuzimanjem brenda „Vlasinska Rosa” postigla uspeh, a implementirajući u već postojeći sistem, svoju razvijenu i adekvatnu poslovnu strategiju (prilagođenu tržištu na koji se odnosi). Ulaganjem u adekvatne strategije prodaje, proizašle iz marketing planiranja, uspela da je od ovog proizvoda napravi najprodavaniji brend na pripadajućem tržištu. Obzirom da se svest o brendu podigla posredstvom društveno odgovornog poslovanja, to dalje ukazuje da su svest i savest kao deo etike društva i poslovanja i dalje sastavni deo čoveka kao pojedinca.

U korist potvrđivanja donešenog zaključka mogu se navesti i drugi brendovi koji su „vaskrsli” po preuzimanju od strane stranih firmi: Bambi koji je preuzeo Salford – plazma je sada najpoznatiji srpski brend koji ima najveću nematerijalnu vrednost, zatim, Jelen pivo koji je preuzeo Molson Kros – sada je maksima „Muškarci znaju zašto” jedna od najpoznatijih a Jelen pivo takođe jedan od najpoznatijih srpskih brendova. Salford je kupio odnosno investirao i u Knjaz Miloš, samim tim i Aqua Vivu, da bi od tog trenutka ovaj brend postao najjači u svesti potrošača u tom delu privrede, a da ne izostavimo i pojedince koji su kupili pojedine proizvode, da ne kažemo, najbolje proizvode kompanije Štark (čoko-bananicu, najlepše želje, smoki i prima štapiće). Ono na šta se ukazuje u svim ovim primerima jeste da najbolji „naši” (domaći) proizvodi nisu više „naši” ali su postali poznatiji i privlačniji i nama samima.

ZAKLJUČAK

Istraživanjem su sagledani elementi i procesi stvaranja nematerijalne vrednosti jedne kompanije u vidu brenda, a kroz studiju slučaja „Vlasinska Rosa” odnosno „Vlasinka d.o.o.”. Ovaj brend je posebno interesantan, najviše zbog ostvarivanja velikog uspeha i relativno brzog podizanja svesti potrošača o ovom brendu, a sve nakon preuzimanja Društva od strane Coca Cola Hellenic-a. Ono što je postignuto kroz studiju slučaja jeste ukazivanje na nedostatke u strategijama menadžmenta domaćih firmi koje se, kao što smo rekli, u velikoj meri rasplinjuju na različita tržišta odnosno različite vrste tržišta u zemlji/regiji. Na primer, „Simp” koji je kao brend vrlo poznat, ali kao proizvođač vrhunskog nameštaja, a koji osim što je imao flaširanu vodu u svom portfolio, trenutno ima i proizvodnju konditorskih proizvoda koja posluje sa gubitkom. „Simp” sada ima mnoge kako finansijske tako i problem zbog sumnje nepoštovanja zakonskih propisa, dok je poverenje u ovaj brend u velikoj meri opalo. Sada često čujemo kupce ovog brenda kako odnos cene i kvaliteta nije odgovarajući, a to remeti reputaciju kompanije samim tim i vrednost brenda. Na našim tržištima, sa određenim brojem pojedinaca, vlasnika (tkz. tajkuni) koji zanemaruju mogućnost neuspeha i retko imaju poverenja u svoje menadžere, samim rasplinjavanjem poslovanja na različitim tržištima, mogućnost koju zanemaruju, time, pretvaraju u veliku verovatnoću. Ovo se može objasniti jednostavnim, svakodnevnim, primerom: domaćica koja pravi tri jela u isto vreme. Jedno će da bude sjajno, drugo će da bude osrednje, dok će jedno od ta tri biti neuspešno. Ni iskusna domaćica ne može da napravi tri sjajna jela odjednom, uglavnom se desi da bar jedno jelo čak i propadne, međutim ako pozove komšinicu koja je „stručnjak” za bar jedno jelo od ta tri, onda će sva jela biti reprezentativna. Do ovakvog scenarija, u privredi, dolazi se, ne zato što u Srbiji ne postoje stručnjaci, već zbog toga što se pojedinci, koji, kao što je prethodno navedeno, imaju visok stepen nepoverenja kako u zaposlene tako i sistem, sami odobravaju marketinške aktivnosti (iako nisu marketinški „stručnjaci”). Zašto je ovo važno za ovu temu? Nemogućnost da se kompanija održi na tržištu/tržištima često je uzrok neodrživosti ili samo kratkoročne održivosti brenda u svesti potrošača, nakon čega se gubi poverenje u kompaniju, a samim tim i proizvod.

Važno je zaključiti da je oblikovanje ponude na tržištu i stvaranje brenda veoma opipljiv posao koji zahteva ulaganja, kako materijalna tako i nematerijalna. Na domaćem tržištu, svest o potrebama za ulaganja u marketing se tek razvija, dok se tržišnom ponudom smatra adekvatna cena za proizvod ili uslugu, adekvatno pakovanje i pozicioniranje, a u odnosu na konkurenciju. Iz ovoga se vidi uska povezanost plasiranja proizvoda odnosno ponude proizvoda i samog marketinga proizvoda. Marketing se i dalje smatra isključivo prodajom, dok marketing predstavlja iznalaženje najboljeg načina prodaje i dugoročnog stvaranja održivosti proizvoda na tržištu što je od vitalnog značaja za prodaju. Ono što u savremenom tržištu predstavlja konkurentsku prednost jeste stvaranje brenda.

Ono što se nameće kao zaključak jeste da se kroz stvaranje svesti o brendu odnosno proizvodu, ostvaruje održivost proizvoda. Za brend je važno kakvu poruku šalje, da li je ona istinita ili ne

(da li će potrošač biti obmanut kupovinom ili ne), kolika je stopa dostupnosti proizvoda, na koji način se komunicira itd., a sve u zavisnosti od vrste proizvoda.

Takođe, često se u literaturama navodi zadovoljstvo zaposlenog kao jedan od preduslova za uspeh brenda. Koji je status i kakvi su problemi radnika u Srbiji svima je jako poznato i često je predmet diskusije.

Ono što se može postaviti kao konkurentska prednost u ovom smislu, na domaćem tržištu, jeste, da ako kompanija zaposlenom nudi prijavljivanje na pun iznos plate i redovnu platu, zaposleni će biti zadovoljan. Redovna plata koja se prima na račun je zakonska obaveza ali je veliki broj kompanija koja ne posluje na ovaj način, dok zaposleni nije u poziciji da se „buni”. Time je za kompaniju koja posluje u Srbiji i pri tom posluje prema zakonskim odredbama u skladu za Zakonom o radu, već u prednosti u odnosu na većinu kada je u pitanju ispunjavanje ovog uslova za stvaranje brenda.

Pregledom dostupne literature, brend, nadovezujući se na prethodno, bi mogao da predstavlja ime koje kompaniju/proizvod odlikuje posebenošću, kvalitetom i koji, što je najvažnije, obezbeđuje reputaciju, a samim tim i dugoročnu održivost na tržištu.

Dakle, korišćenjem adekvatne poslovne strategije na tržištu na kome kompanije posluju, poslujući prema zakonu i ulagajući u adekvatne marketing strategije, a pri tom sagledavajući aktivnosti konkurencije, kompanija će dugoročno ostvariti konkurentsku prednost na tržištu.

Dalje, konkurentsku prednost na tržištu je potrebno održavati kroz inovacije u svim poslovnim strategijama. Držeći se ovih principa i načina rada, kompanije će sebi obezbediti brend, odnosno nematerijalnu vrednost, reputaciju na tržištu, a samim tim i prihod odnosno profit koji je krajnji cilj poslovanja.

Literatura:

Abrams, D. and Hogg, M. (1990) „Social Identification, Self-Categorisation and Social Influence“, *European Review of Social Psychology*, No.1

Akshay R. Rao i Robert W. Ruekert, (1994) „Brand Alliances as Signals of Product Quality“, *Sloan Management Review*

Azoulay, A. and Kapferer, J.N. (1997) „Do Brand Personality Scales Really Measure Brand Personality“

Bedberi S., (2009), *Novi svet brendova*, Mass Media Int'l, Beograd

Brown, J. D., (1998), *The self*, McGraw-Hill, Boston

David A Aaker, (1997) „Should You Take Your Brand to Where the Action Is? Harvard Business Review

Đokić M., (2013) Master rad: Brend i inovacija proizvoda kao faktori konkurentske prednosti, Univerzitet Singidunum, Beograd

Đorđević Boljanović P., Pavić S.Ž., (2011) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd

Filipović V., (2008) *Brend menadžment*, Fakultet Organizacionih Nauka, Beograd

Filipović V., Kostić Stanković M., (2009) *Marketing Menadžment*, Fakultet Organizacionih Nauka, Beograd

Gale M., (1999) „Tetra Pak Opens Innovative Environmentally Friendly Corporate Headquarters“, PR Newswire

Golijanin D., (2009), *Marketing u trgovini*, Univerzitet Singidunum, Beograd

Huang, H., (2009) *Self-identity and Consumption: „A Study of Consumer Personality, Brand personality and Brand Relationship“*, A thesis submitted to Warwick Business School and the University of Warwick in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy

- Jobber D., (2006) Osnovni marketing, 2 izdanje Data Status, Beograd
- Jovanović P., (2007), Strategijski menadžment, Visoka škola za projektni menadžment, Beograd
- Kotler K., Keler K.L., (2006) Marketing menadžment, Data status, Beograd
- Kotler K. i Fič, (2007) B2B Brend menadžment, Asee, Novi Sad
- Kragulj D., (2008) Ekonomija, Osnovi mikroekonomske i makroekonomske analize, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd
- Levi – Jakšić, M., Marinković, S. i Obradović J., (2009) Menadžment inovacija I tehnološkog razvoja, Fakultet Organizacionih Nauka, Beograd
- Maričić B., (2008), Ponašanje potrošača, Ekonomski fakultet, Beograd
- Mašić B., (2009), Strategijski menadžment, Univerzitet Singidunim, Beograd
- Matović P.V. (2010), Brend kao faktor konkurentnosti na primeru izvoza pića iz Srbije, doktorska disertacija, Univerzitet Singidunum, Beograd
- Milisavljević M., (2009) Marketing, Savremena administracija, Beograd
- Milisavljević, M., Maričić, B., Gligorijević, M.(2009) *Osnovi marketinga*, četvrto dopunjeno izdanje, CID, Ekonomskog fakulteta, Beograd
- Miljević M., (2008) Poslovna etika i komuniciranje, Univerzitet Singidunim, Beograd
- Mischel W., (1999) Introduction to personality, Columbia University
- Moorthy S. i Srinivasan K., (1995) „Signaling Quality with a Money-back guarantee: The Role of Transaction Costs”, Marketing Science 14
- Petrović Z., (2011), Finansijsko izveštavanje, Univerzitet Singidunum, Beograd
- Porter M., (2008), O konkurenciji, Univerzitet Singidunum, FEFA, Beograd
- R. Subramanian, N. Fernandes, E. Harper, (1993), Enviornmental Scanning in US Companies:

Their Nature and their Relationship to Performance, Management International

Robbins S., Coulter M. (2005), Menadžment, Data status, Beograd

Schiffman, L. and Kanuk, L., (2000), Consumerbehavior, 7th edition, Prentice-Hall, New York

Schmitt Bernd H., David L. Rogers, (2008) Handbook on Brand and Experience Management, Edward Elgar Publishing Ltd.

Strabeg H. (6th of April, 2002) „Brand Challenge", The Economist

Sonny Lufrano, (2003), Co-branding: Fast Food Finds Strange Bedfellows", Atlanta Business Chronicle

Stanković J. (2012), Menadžment odnosa sa potrošačima, Univerzitet Singidunum, materijal sa predavanja

Starčević S., (2011), Lični koncept kao značajna determinanta izbora brendova i ponašanja potrošača u kupovini, Marketing, Beograd

Sundać, D., I Švast, N. (2009) Inteliktualni capital: Temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva Republike Hrvatske, Zagreb

Sweeney, J. C. and C. Brandon , (2006) “Brand Personality: Exploring the Potential to Move from Factor Management, Vol. 11, No. 2

Unković M., (2010) Međunarodna ekonomija, Univerzitet Singidunum, Beograd

Unković, M., Cvjetičanin D. (2012) Konkurentnost u trgovini; Aspekt mikrokonkurentnosti, Univerzitet Singidunum, Beograd

Unković, M., Cvjetičanin D., (2012), Konkurentnost u trgovini; Aspekt mikrokonkurentnosti, Univerzitet Singidunum, Beograd

Van de Rijdt, T., (2008) „Measuring Self-Congruity Using Human Personality and Brand Personality: The Effect Of Personality Congruence On Brand Preference“, Communication study, University of Twente Netherlands

Veljković S., Đorđević A., (2009), Vrednost brenda za potrošače i preduzeće, Marketing, Beograd

Webb, B. and Gountas, J., (2006), An Integrative Model of Brand Personality, Self-Concept and Consumer Personality Orientations

Zakon o deklarisanju proizvoda "Sl. list SCG", br. 4/2004, 12/2004 i 48/2004, Zakon o zaštiti potrošača "Sl. glasnik RS", br. 73/2010, Zakon o klasifikaciji delatnosti („Službeni glasnik RS”, br. 55/05, 71/05-ispravka, 101/07 и 65/0)

Živković R., (2010), Ponašanje potrošača, Univerzitet Singidunum, Beograd

Časopisi:

Aaker, J. , (1997) „Dimensions of Brand Personality“, *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, No. 3

Achouri, M. and Bouslama, N. (2010) „The Effect of the Congruence Between Brand Personality and Self-Image on Consumer’s Satisfaction and Loyalty: A Conceptual Framework”, *IBIMA Business Review*, Vol. 2, No. 2

Ataman, B. and Ulengin, B. ,(2003) “A Note of the Effect of Brand Image on Sales”, *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 6., No. 2

Bernard L. Simonin i Julie A. Ruth, (1980), Is a Company known by the Company it keeps? Assessing the Spillover Effects of Brand Alliances on Consumer Brand Attitudes", *Journal of Marketing Research*

Časopis Marketing vol. 41, broj 2, Efekti transferisanja imidža kroz strategije kobrendiranja i ekstenzije Brenda Branko Rakita, Sanja Mitić, Beograd

J. Abernathy and Kenneth Wayne, (1974), The limits of the Learning Curve, *Harvard Business Review*, 52

J. W. Dean Jr., M. P. Sharfman, (1996), Does Decision Orocess Matter? A Study of Strategic Decision-Making Effectiveness", *Academy of Management Journal*, 22

Jamal, A. and Goode, M., (2001) “Consumers and Brands: A Study of the Impact of Self-Image Congruence on Brand Preference and Satisfaction”, *Marketing Inteligence and Planning*, Vol. 19, No. 7

Kenny, D. and Bella, M., (1993) „Do People Know How Others View Them“, *Psychological bulletin*, Vol. 114, No.1

Leary, M. And Tangey, J.P., (2003), *The Self as an Organizing Construct in the Behavioral and Social Sciences*, Handbook of self and Identity, Guilford Press, New York

O’Cass, A. and Frost, H. , (2002) “Status Brands: Examining The Effects of Non-Product-Related Brand Associations on Status and Conspicuous Consumption.”, *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 11, No. 2

Robert Bordley, (2003) „Determining the Appropriate Depth and Breadth of Firm's Product Portfolio", *Journal of Marketing Research*

Roberts, B.W. and Donahue, E. (1994) „One Personality, Multiple Selves: Integrating Personality and Social Roles“, *Journal of Personality*, Vol. 62, No. 2

Sirgy, J. (1982) , „Self-Concept in Consumer Behavior: A Critical Review“, *Journal of Consumer Research*, Vol. 9, No. 3

Vargas-Hernandez, G.J. and Nourzi, R.M., (2007), *How Intellectual Capital and Learning Organization Can Foster Organizational Competitiveness?*, *International Journal of Business and Management* vol. 5, No 1

WEB Sajtovi:

<http://www.fm-kp.si/>

<http://innovationzen.com/>

<http://www.strategijskimenadzment.com/>

<http://pedyamilicevic.wordpress.com/>

www.brainyquote.com,

<http://www.apos.org.rs/>

<http://www.menadzerdelfin.com/>

<http://www.managementstudyguide.com/>

<http://www.brandchannel.com/>

<http://www.wisegeek.com/>

<http://www.smartinsights.com/>

<http://www.brandingstrategyinsider.com/>

<http://mfp.gov.rs/>

<http://www.academia.edu/>

<http://sr.wikipedia.org>.

<http://www.exforsys.com/tutorials/>

<http://www.ebizmags.com/>

<http://sr.wikipedia.org/>

<http://www.exforsys.com/>

<http://www.btr.rs/>

<http://www.ebizmags.com/>