UNIVERZITET SINGIDUNUM

DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE I MEĐUNARODNU SARADNJU

Studijski program: MARKETING I TRGOVINA

MASTER RAD

IZGRADNJA BRENDA KAO FAKTOR KONKURENTNOSTI U MALOPRODAJI

Mentor:

Prof. dr Jelena Stanković

Kandidat:

Ana Miloševski

br. indeksa:

415838/2010

Beograd, 2013.

UVOD……...3

1.BREND U MALOPRODAJI .....…….…5

1.1 Definisanje Brenda……...…5

1.2 Brend proizvođača i označavanje Brenda..……..6

1.3 Kvalitet I cena Brenda…….7

1.4 Izbor Brenda I njegove dimenzije……8

2. INSTRUMENTI ZA IZGRADNJU BRENDA……...11

2.1 Pojam privredne propagande i njeni učesnici.....11

2.2 Vrste i oblici privredne propagande.....15

2.3Reklama, oglašavanje, advertajzing…….....……...20

2.4 Lična prodaja…….21

2.5 Direktan marketing i PR……....24

2.6 Prodajni sajmovi, sponzorstvo i promocija……...25

3. GRAĐENJE KOMUNIKACIONOG MIKSA I BRENDIRANJE…….27

3.1 Kreiranje vrednosti……29

3.2 Proces izgradnje Brenda……29

4. POJAM KONKURENTNOSTI……...54

4.1 Dijamant teorija Majkla Portera……55

4.2 Savršena, nesavršena konkurencija i 12 stubova……...56

4.3 Brend kao instrument konkurentnosti i značaj……..58

4.4 Snaga konkurencije i generičke strategije…….60

4.5 Konkurentnost u praksi…….62

5. TRGOVAČKI BRENDOVI……..…68

5.1 Bitka brendova……...68

5.2 Izgradnja jakog Brenda maloprodaje…….70

5.3 Maloprodajni lanac kao brend i uloga privatnih marki…….71

5.4 Iskustva kupaca i izgradnja vrednosti……....73

6. ULOGA MERCHANDISINGA U GRAĐENJU BRENDA.....……...75

6.1 Pozicioniranje……75

6.2 Šest sekundi odluke tajne dobrog merchandisinga……76

6.3 Prednost u odnosu na konkurente …….....78

ZAKLJUČAK.....80

LITERATURA.....81

UVOD

Savremeno tržište je gotovo nemoguće zamisliti bez brendova. Većina brendova je nastala na tržištu i za potrebe tržišta finalne potrošnje. Izgradnjom brenda, kompanija gradi snažnu konkurentsku poziciju na tržištu i manje je ranjiva na napade. Najznačajniji faktori koji doprinose nastanku i razvoju brendova su globalizacija, snažna konkurencija, proliferacija i sve veća kompleksnost proizvoda, ogroman pritisak na smanjenje cena. Osnovne funkcije brenda u marketingu su smanjenje rizika donošenja pogrešne odluke od strane poslovnih kupaca, uvećavanje informacione efikasnosti kupaca i dodavanje vrednosti, odnosno popravljanje imidža proizvoda u poslovnom marketingu. U daljem tekstu pojasniću detaljnije kako se boriti sa konkurencijom, šta su to Porterove sile konkurencije, te granski i tržišni model konkurencije, kakvu ulogu brend igra u maloprodaji, koje su karakteristike maloprodaje i kako konkurencija utiče na brend u maloprodaji.

Hipoteze:

- ***H1****: Ukoliko je pristup građenju brenda utemeljen na izgradnji odnosa sa potrošačima koji se zasniva na poverenju, poštovanju i konzistentnosti, brendiranje će biti uspešno.*

- ***H2****- Izbor brenda i strategije konkurentnosti doprinosi boljem plasmanu u maloprodaji.*

- ***H3*** *– Konkurentnost brenda ne zavisi samo od proizvođača već i od maloprodavaca i od načina prezentovanja i nuđenja brenda tj. proizvoda.*

Cilj. Građenje brenda u maloprodajnoj propagandi je obeleženo samim specifičnostima dobara koja se nude, kao i pravilnim izborom i upotrebom marketinških alata. Predmet i svrha istraživanja ovog rada jesu brendovi u maloprodaji i njihova konkurentnost.

Metodologija. Prilikom izrade ovog rada primenjen je opšti istraživački pristup kvalitativnog karaktera, odnosno prikupljanje spoznaja o građenju brenda u maloprodajnoj propagandi, konkurenciji medju brendovima u maloprodaji kao i o maloprodaji sa sopstvenim brendom. S obzirom da integracija različitih metoda, ma koliko svaka od njih bila manjkava, doprinosi ukupnoj validnosti nalaza (jer se pretpostavlja da nedostatci svake od njih bivaju međusobno kompenzovani) prilikom izrade rada korišćene su sledeće naučne metode: analiza i sinteza, deduktivna i deskriptivna metoda, kao i komparativna analiza, metoda analogije i funkcionalna sinteza.

Struktura rada. U prvom delu rada opisane su karakteristike brenda koje su od važnosti za konkurentnost, kao što je sam izbor, cena, kvalitet, njegovo označavanje i pre svega definisanje.

Rad dalje, u drugom poglavlju, naglašava značaj instrumenata za izgradnju brenda, odnosno, eksterne komunikacije sa klijentima i partnerima. Ova komunikacija je važna u procesu izgradnje brenda na tržištu finalnih proizvoda. Cilj integrisanih marketinških komunikacija je objedinjavanje svih marketinških elemenata i strategija u cilju izgradnje brenda. Ovaj koncept, kada je jasno sproveden, stvara jaku vezu sa kupcima i otvara mogućnosti interakcije sa njima, što je prednost u definisanju novih strategija pozicioniranja na tržištu. Mediji nove generacije pružaju mogućnost interaktivne komunikacije sa kupcima i partnerima u procesu osluškivanja njihovih potreba i želja.

Treći deo rada posvećen je dizajniranju komunikacionog miksa u zavisnosti od faze životnog ciklusa proizvoda/usluge, kao i odnosu privredne propagande i životnog ciklusa proizvoda/usluge. Brendiranje, odnosno, kreiranje vrednosti i proces izgradnje brenda po fazama (planiranje brenda, analiza brenda, strategija brenda, izgradnja brenda, kontrola/revizija brenda), je takođe prikazano u ovom poglavlju.

U četvrtom delu fokus je na konkurentnosti i konkurentskim strategijama, načinima borbe i prepoznavanju konkurencije. Takođe koliko je brend značajan za konkurentnost, kako se brend koristi kao instrument konkurentnosti i Porterove strategije konkurentnosti.

U petom delu je pažnja usmerena na trgovačke brendove, privatne brendove. U ovom delu je objašnjena snaga privatne marke i maloprodaje u odnosu na velike kompanije i lance.

Poslednji, šesti deo rada posvećen je merčendajzingu kao jednom od važnih i često zapostavljenih faktora konkurentnosti brenda u maloprodaji.

1.BREND U MALOPRODAJI I PRIVREDNA PROPAGANDA

1.1 DEFINISANJE BRENDA

Postoji veliki broj definicija brenda

> *„Brend je ime ili znak kojim proizvođač ili trgovina označava svoj proizvod kad ga puštaju na tržište.“*[1]
>
> *„Marka je reč, simbol, termin ime ili oblik ili njihova kombinacija, kojim se obeležava proizvod određenog proizvođača ili trgovine, a da bi se razlikovao od proizvoda drugih preduzeća.“*[2]
>
> *„Brend je ime, termin, znak simbol, dizajn ili njihova kombinacija kojima je cilj u identifikaciji roba ili usluga jednog ili grupe proizvođača i njihovoj diferencijaciji od roba ili usluga konkurenata.“*[3]

Čini se da su sve tri definicije istinite s tim da treća definicija daje potpunije objašnjenje o pojmu brenda. Prikazuje apstraktnost brenda, jer dosta ljudi kad im se spomene reč “brend” pomisli na opipljiv objekat što brend ne mora uvek da bude.

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

1. Pojam brenda je uvek verbalno ili simbolički iskazan.

2. Brend u trgovinskoj organizaciji određuje identitet proizvoda ili asortimana

3. Brendom se diferencira proizvod tj. proizvodni program ili artikal tj. asortiman od konkurentskog

4. Brendom se postiže preferencija od strane potrošača, njegova lojalnost brendu i ugled preduzeća.

[1] Prof. dr. Pjanić,Z.(1975) Ekonomski leksikon, Savremena administracija, Beograd, str. 681

[2] Milisavljević M., (2001) „Marketing“ Savremena administracia, Beograd, str. 198

[3] Kotler Ph. (1989) „Upravlanje marketingom“, Informator,Zagreb, str. 495.

1.2. BREND PROIZVOĐAČA I OZNAČAVANJE BRENDA

Brend proizvoda je ime, broj, znak, žig, dizajn ili kombinacija istih, kojom proizvođač „žigoše“ svoj proizvod i time se deklariše kao njegov stvaraoc u cilju razlikovanja svog proizvoda od istih ili sličnih drugih proizvođača, a radi sticanja konkurentske prednosti i efekata po osnovu označavanja proizvoda brendom.[4]

Prvo je nastao proizvođački brend, pa tek onda trgovinski. Zbog slabe sposobnosti adaptiranja promenljivim uslovima na tržištu, proizvodnja je morala dosta pre trgovine uvesti tržišnu orijentaciju u poslovanju, čak je pre nje upotrebila i označavanje proizvoda brendom. Većina najstarijih brendova i danas postoji (živi) kao što su Nivea, Vaseline, Coca Cola,Heinz,...Pre, dosta proizvoda je bilo bez oznake, a danas retko gde moze da se vidi proizvod koji nema “marku”. Danas su proizvođači obavezni da izvrše označavanje brenda.

Proizvođač brendom označava sebe kao kreatora tog proizvoda, razlog za to je sprečavanje drugog proizvođača da proizvodeći slične proizvode ubira plodove od ugleda njegovog visokokvalitetnog proizvoda. Ovim postupkom proizvođač stiče kontrolu nad tržištem, slobodnije vodi politiku cena, lakše sprovodi promocije, izgrađuje svoj renome i u mogućnosti je da se zaštiti zakonski registracijom brenda. Svi proizvodi ne mogu imati brend, to takođe nije ni poželjno, a isto tako nije svaki proizvođač u mogućnosti da označava proizvod. Oni su u mogućnosti da se razvijaju u oblasti visoko tehnološki složenih proizvoda, kojima je potreban skup i dug istraživački napor, udružena akcija više vrsta proizvođača, a trgovini se ostavljaju polja široke proizvodnje robe i socijalizovanih roba.[5]

Za svakog proizvođača je uobičajena pojava i praksa da donosi odluke o obeležavanju brenda.Na taj način događa se identifikacija proizvoda.Da se ne bi otopio u masi drugih proizvoda , i da ne bi došlo do nemogućnosti identifikovanja kao nov, potrebno ga je označiti kao brend.

Brend mu pruža tu identifikaciju, i on potom biva jako promovisan. Razvoj novog proizvoda je posao pun rizika. Dosta se danas koriste modifikacije na produktima koji su usmereni na promene kvaliteta, stila ili nekih karakteristika proizvoda. Poduhvat je manjeg rizika, a daje efekte po osnovu pozicioniranja proizvoda na tržištu, koje je uspešnije u odnosu na poziciju prethodnog proizvoda ili sličnih proizvoda konkurencije.

Trgovinski konkurentski brendovi su najveća prepreka proizvođačima danas, oni moraju da vode računa o konkurentnosti i da na najefikasniji mogući način izgrade svoj

[4] Preuzeto sa http://www.vps.ns.ac.rs/Materijal/mat9051.pdf 12.02.2013.

[5] Preuzeto sa http://www.docstoc.com/docs/77679211/Marketing-Strategija-U-Trgovini---PDF 12.02.2013.

brend i da sagledaju mogućnost uspešnog označavanja brenda. Ako se pokaze kao isplatljivije da trgovina bude nosilac označavanja brenda, onda taj posao treba prepustiti njoj. Široko polje delovanja u koje spadaju pre svega dobra za proizvodnu potrošnju, oprema i postrojenja, ostaju proizvođačima.U oblasti proizvoda oni razvijaju uspešno brend za koji je bitan know how, takođe i proizvode koji su rezultat specijalizacije, angažovanja cele industrijske grane.[6] Radi se o produktima čija je vrednost velika što samim tim zahteva visok kvalitet i sigurnost i gde se insistira na nazivu proizvođača. U tom slučaju koeficijent obrtaja je manji i sam proizvod je skup. Trgovina nije u mogućnosti da konkuriše proizvođačima..

1.3. KVALITET I CENA BRENDA

Odluku o uvođenju brenda obično mora da prati i odluka o kvalitetu koji će taj proizvod nositi. Osnovno načelo jeste to da su kvalitetni proizvodi oni sa brendom, odnosno da su proizvodi označeni brendom podrazumevano kvalitetniji proizvodi. Ono sto proizvođač ne sme da izgubi iz vida pri obeležavanju proizvoda brendom, jeste upravo ta komponenta jer time može ugroziti ugled i svih drugih produkata iz svog asortimana.

Ovo se pogotovo odnosi na trajna potrošna dobra kod kojih značajnu ulogu igraju delovi za zamenu.Da bi se uspešno ugradili u sistem proizvoda neophodno je da budu kvalitetni i pouzdani. Proizvođač se može svojom odlukom opredeliti i za proizvod slabijeg kvaliteta što bi se odrazilo i na realizaciju niže politike cena i drugačiju metodu promovisanja marke. Kvalitet proizvoda ne sme varirati već biti stalan jer to potrošač očekuje od tog brenda.

Kada se radi o ceni i njenom određivanju, proizvođač se može slobodnije ponašati jer su proizvodi sa brendom diferencirani od drugi proizvoda i lakše im je odrediti cenu. Obično su cene proizvoda koji su označeni brendom proizvoda više u odnosu na cene isti/sličnih proizvoda ne označenih brendom. Ide se logikom da više cene nose viši kvalitet.

Veliki rashodi pri promovisanju brenda uslovljavaju višu cenu proizvoda, te možemo zaključiti da brendiranje direktno utiče na cenu finalnog proizvoda.

Ukoliko proizvođač uvodi na tržište potupuno nov proizvod pod svojim brendom, onda može ići na strategiju:

1. najviše cene

2. relativno niske cene

[6] Dr Lovreta S, Dr. Petkovic G: (2002)„Trgovinski marketing“, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 48.

Ako se opredeli za strategiju najviše cene onda u promociji u prvi plan ističe prednosti svog brenda u odnosu na konkurentske, trudeći se da pridobije potrošače sa višim primanjima.

Strategijom niske cene proizvođač može ostvariti veći udeo na tržištu i adekvatnu prodaju, što bi moglo da se odrazi na dva načina:

Smanjenjem cene svog proizvoda brenda, jer je ovladao proizvodnjom ili povećanjem,u koliko je stvorio kod potrošača lojalnost brendu.

U koliko je reč o modifikovanom proizvodu onda treba slediti lidera u oblasti određivanja cena i pritom se koristiti različitim strategijama od konkurentske(kombinovanje veličina kvaliteta, cena, promocije i tržišnog segmenta).

Pri formiranju cene proizvođač mora slediti tržište i konkurenciju. U slučaju da tržišni lider nekog brenda stekne konkurenta brenda, koji diktira nižu cenu svom kompatibilnom proizvodu – brenda, tada lider može:

1. verujući u sebe zadržati cenu (ukoliko imamo kvalitetan proizvod koji su i potrošači prepoznali, nema razloga da menjamo cenu)

2.zadržati cenu uz povećanje vrednosti svoje ponude (poboljšati proizvod; bilo sam izgled proizvoda kao što su pakovanje i ambalaža ili kvalitet)

3.sniziti cenu na nivo konkurentske (ukoliko nismo sigurni u kvalitet našeg proizvoda snizićemo cenu kako bismo bili konkurentni)

4. uvođenjem novog brenda povećati cenu (ukoliko nemamo proizvod koji može da parira konkurentnom, onda nam preostaje samo da uvedemo neki nov proizvod)

Smatramo da su ove metode potvrđene u praksi.

1.4. IZBOR BRENDA I NJEGOVE DIMENZIJE

Dobro izabrano ime brenda proizvoda treba da ima sledeća obeležja:

1. da je kratko, jednostavno, lako izgovorljivo i lako čitljivo
2. da je prepoznatljivo i lako za pamćenje
3. da je prijatno, kad se čita i piše
4. da prijatno zvuči
5. da nije zastarelo
6. da je prilagodljivo potrebama ambalaže i označavanja

7. da je originalno
8. da je lako za izgovor na stranom jeziku
9. da nije uvredljivo
10. da stimulira na prodaju
11. da je prilagodljivo svakom mediju

Brend se može pojaviti u vidu:

1. kovanice
2. prilagođene reči
3. reči uvedene po dogovoru

Primeri dobro izabranog brenda od strane proizvođača su:

1. izmišljeni brendovi – Nikon
2. lična imena – Biljana deterdžent
3. geografska imena – Morava (cigarete)

U ovoj fazi proizvođač mora odlučiti o tome da li će njegov brend nositi jedan proizvod, grupa proizvoda ili ceo proizvodni program. Proizvođač se može opredeliti za:

1. individualni brend – individualno ime brenda nosi svaki proizvod lično. Samo jedan proizvod ima takvo ime. Drugi proizvodi iz programa, nose drugačija imena brenda.
2. familijarni brend celog proizvodnog programa – Family Brand je porodično ime brenda za celi proizvodni program
3. familijarni brend za grupu proizvoda – to znnači da grupa proizvoda iz programa proizvođača nosi jedno ime brenda, koje se razlikuje od brenda druge grupe proizvoda.
4. posebni familijarni brend za linije kvaliteta u okviru iste kategorije proizvoda – koristi se u preduzećima gde se proizvode iste kategorije proizvoda, ali

različitog stepena kvaliteta. Tako se daje jedno ime brenda za I klasu, drugo za II klasu proizvoda itd. [7]

Osnovne dimenzije brenda su širina i dubina.

Broj proizvodnih grupa se definiše kao širina brenda. Ona može da sadrži veliki broj robnih grupa ili celi proizvodni program ili pak samo jednu robnu grupu.

Broj proizvoda brenda u okviru jedne robne grupe nazivamo dubinom brenda. Ukoliko obuhvata sve produkte u robnoj grupi, smatra se da je područje delovanja brenda duboko, dok se plitkim smatra pokrivanje nekolicine ili samo jednog proizvoda.

[7] http://ebookbrowse.com/strategija-razvoja-trgovinske-marke-pdf-d100894478 08.03.2013.

2. INSTRUMENTI ZA IZGRADNJU BRENDA

Instrumenti za izgradnju brenda su sredstva marketinške komunikacije pomoću kojih kompanije nastoje da obaveste, ubede i podsete kupce - direktno ili indirektno - na svoje proizvode ili brendove. Na neki način, oni su "glas" brenda i stvaraju platformu za uspostavljanje dijaloga i izgradnju odnosa sa kupcima. To su:

- propaganda, reklama, oglašavanje, advertajzing;
- lična prodaja,
- direktni marketing,
- odnosi sa javnošću,
- sajmovi i izložbe,
- sponzorstvo i
- promotivna prodaja.

2.1. POJAM PRIVREDNE PROPAGANDE I NJENI UČESNICI

Pojmovi propaganda, reklama, publicitet, stari su koliko i sama robna proizvodnja, jer su oni njen pratilac od samih početaka. Sa razvojem robne proizvodnje razvijale su se, menjale, nastajale i nestajale neke od ovih aktivnosti. Iz tog razloga nije uopšte čudno da je teško dati preciznu i sveobuhvatnu definiciju ovih pojmova. Mnogi autori činili su napore na ovom planu, a posebno na definisanju pojma privredna propaganda.

Propaganda po Koliju je masovno plaćeno komuniciranje, čiji je krajnji cilj informisanje, izazivanje pažnje i akcije korisnih za oglašivača (najopštija prodaja) ili po Stentonu: propaganda se sastoji od svih aktivnosti neophodnih za prezentiranje auditorijumu nelične, zvučne ili vizuelne poruke poznatog pošiljaoca, a koja se odnosi na proizvod, uslugu ili ideju. Poruka koju nazivamo oglas se razašilje preko jednog ili više medija, a plaćena je od strane pošiljaoca. Kotler za propagandu kaže "da je ona forma posrednog komuniciranja koja se vodi preko plaćenih medija i od strane poznatog naručioca". [8]

Privredna propaganda je proces širenja – propagiranja saznanja ili stavova o nekoj ekonomskoj pojavi. U prodaji, privredna propaganda najčešće ima oblik propagiranja nekog proizvoda, preduzeća ili oboje. Kao što je pomenuto, u literaturi postoji bezbroj pokušaja da se ekonomska propaganda kao posebna disciplina u okviru marketinga definiše i objasni. Tako prema Nystramu, ekonomska propaganda je prikazivanje neke ustanove, institucije, osobe, proizvoda, usluge ili delovanja (potreba) u rečima i slikama o trošku oglašivača s namerom da utiču na prodaju, upotrebu, glasove, akciju ili pristanak.

[8] Vračar, D. (2010) *Strategije tržišnog komuniciranja*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str. 123

Dalje, prema Velleeu, ekonomska propaganda je celina sredstava koja nastoji privući proizvodu kupce i potrošače potrebne za optimalnu prodaju robe i usluga, po cenama koje se ekonomski isplate. Sudar, propagandu definiše kao skup delatnosti, odnosno kao svaku delatnost koja pomoću vizuelnih, akustičnih i kombinovanih poruka informiše potrošače (kupce o određenim proizvodima ili uslugama) i utiče na njih da slobodno izaberu te proizvode kako bi time počela, povećala se ili nastavila prodaja, a poslovanje učinilo što uspešnijim.[9]

Videnov, propagandu definiše kao oblik psihološkog delovanja u bliskoj vezi sa informativnom aktivnošću, a ponekad propagandi je podređen i sam proces informisanja. Cilj propagandne aktivnosti je da se određena populacija pridobije za propagandom sugerisano praktično ponašanje. Zavisno od oblasti socijalnog života u kojoj se ostvaruje takva propagandna praksa, on propagandu razvrstava na ideološku, ekonomsku, kulturno-prosvetnu, sportsku, turističku, militarističku i slično.

Ekonomska propaganda po ovom autoru je poslovna aktivnost koja preko sredstava i medija prenosi propagandne poruke do stvarnih i potencijalnih potrošača, s ciljem da ih informiše i ubedi da prihvate njene proizvode, usluge ili ideje. Kao takva, ona značajno unapređuje poslovanje. S toga treba da je dobro organizovana, plaćena, usmeravana i kontrolisana od strane oglašivača.[10]

Sa druge strane, Milovanović tvrdi da je propaganda plaćena masovna komunikacija čiji je cilj saopštavanje informacija, razvijanje stavova i uzrokovanje akcije koja će koristiti onome ko ih vrši, te mora biti sredstvo ne samo za nuđenje informacija o proizvodu, firmi, rukovodećem osoblju, tehnologiji i slično, već i efikasan mehanizam za komuniciranje preduzeća sa tržišnim segmentima.[11]

Listu autora koji su pisali o propagandi teško je okončati; mnogi od njih nisu ni pokušavali da daju definicije, ali i navedeni autori i njihove definicije ukazuju koliko je zapravo složeno definisati privrednu propagandu. Ipak, zbog značaja samog dokumenta o kom je reč, navešćemo i definiciju privredne propagande koju je usvojila Skupština propagandista bivše Jugoslavije: "Ekonomsku propagandu sačinjava svaka delatnost koja pomoću vizuelnih, auditivnih ili kombinovanih sredstava obaveštava potrošače i nastoji stvoriti kod njih pozitivnu predodžbu o određenim proizvodima ili uslugama i

[9] Markuljević V., Unčanin R.,(1998) *Marketing: savremena i efikasna prodaja*, Grmeč, Beograd, str. 203-204

[10] Videnov-Senko A., (2009)Menadžment promocije na putu ka ciljevima u biznisu, Beogradska poslovna škola, Beograd, str. 27

[11] Milovanović, G., (1991)Propaganda proizvoda i usluga na međunarodnom tržištu, Ekonomika, br. 6, str. 167

tako vrši neposredan uticaj na njihove stavove kod izbora i kupovine tih proizvoda, odnosno izbora i korišćenja tih usluga".[12]

Pristup autora samoj propagandi je ono što je zajedničko definicijama propagande. To je tzv. preduzetnički pristup, tj. pristup s nivoa privrednog subjekta koji se njome koristi u ostvarivanju svojih ciljeva. Isticanje da je propaganda oblik komuniciranja i to masovnog komuniciranja je drugi zajednički element svih definicija.

Još jedna važna karakteristika propagande jeste da je propaganda plaćeni oblik komuniciranja. Sam čin plaćanja, pojedincu ili instituciji koji plaća, omogućava niz prava koja su važna za efikasno izvršavanje propagandnih aktivnosti, ali iz ugla potrošača on ima mali značaj.

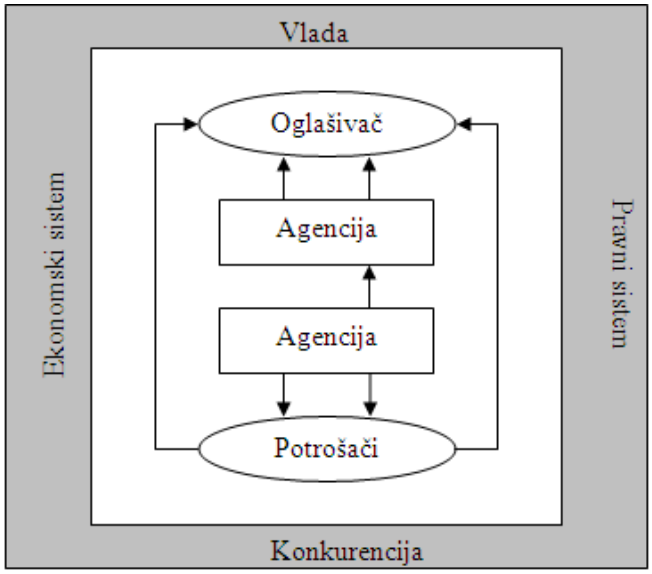
Kod nas se praktično ne uočava razlika između pojmova publicitet i privredna propaganda, odnosno unapređenja prodaje i odnosa s javnošću. Pod pojmom propaganda podrazumevaju se sve aktivnosti masovnog komuniciranja preduzeća s tržištem, dok u razvijenim tržišnim ekonomijama se insistira na razlikama u definisanju ovih aktivnosti iz ekonomskih razloga.

Uz sve napomene o mogućem dovođenju u sumnju sveopštu upotrebljivost neke definicije propagande moglo bi se reći da definicija koja propagandu vidi kao "plaćeni oblik nepersonalne plaćene komunikacije od strane poznatog naručioca i koja koristi masovne medije za distribuciju poruka do definisanog auditorijuma, a čiji je cilj informisanje, podsećanje i ubeđivanje članova auditorijuma u potrebu i korisnost preduzimanja neke akcije" mogla da zadovolji većinu kriterijuma.[13]

U propagandnim aktivnostima učestvuju mnogi akteri, koji imaju različite uloge i odnose, što ove aktivnosti komplikuje i još više usložnjava (slika 1).

[12] Krstić, A.,(2007) Ekonomska propaganda – oglašavanje u promociji obrazovnih institucija (model), Nova sportska praksa, br. 3-4, str. 67

[13] Vračar, D., op. cit., str. 126



Slika 1: Glavni učesnici u sistemu propagande[14]

Preduzeće koje propagandu koristi za promociju svojih proizvoda i usluga na određenom tržištu i određenoj kategoriji potencijalnih kupaca , definiše se kao oglašivač. On snosi sve troškove koji iz ove aktivnosti proističu, zatim koristi ekonomske efekte koji se propagandom ostvaruju i snosi najviše odgovornosti za probleme koji mogu nastati tokom propagandnih aktivnosti. Iz tog razloga ovaj akter sistema propagande mora na neki način da se identifikuje u bilo kojoj propagandnoj aktivnosti.

Specijalizovana institucija koja obezbeđuje usluge oglašivaču tokom planiranja i realizacije propagandnih aktivnosti, za koje oglašivač ne poseduje operativni, finansijski ili kadrovski kapacitet, odnosno ekonomski interes, naziva se agencija za propagandu.

Medije, oglašivači koriste kako bi preneli oglase do potencijalnih kupaca koristeći specifične oblike kanala komuniciranja. Oni oglašivačima nude prostor i vreme za prenos oglasa do kupaca, uz prikladnu finansijsku nadoknadu. Prihodi od oglašavanja su mnogim medijskim kućama najvažniji izvor prihoda, iz tog razloga oni dosta pažnje posvećuju izgradnji odnosa sa velikim oglašivačima.

Potencijalni primaoci propagandnih poruka su potrošači - postojeći i potencijalni. Oni su meta svih propagandnih aktivnosti ostalih aktera u sistemu propagande. Njihov značaj i uloga ogledaju se brojnom stanju, nivou obrazovanja, društvenom statusu, komunikacionim navikama i sposobnostima. Sve pomenuto utiče na cenu oglasnog prostora koji plaćaju, u krajnjem, oglašivači.

[14] Vračar, D., op. cit., str. 129

Kao element sistema propagande značajni su i konkurenti. Propagandu (najagresivniji instrument konkurentske borbe za tržište i kupce) oglašivači koriste za održavanje i povećanje tržišnog učešća, međutim ,vrlo često svedoci smo da mnoge kompanije ovu borbu za tržište pretvore u propagandni rat.

Vlada u propagandnom sistemu igra ulogu kreatora ekonomske politike kojom se definišu okviri za funkcionisanje privrednog sistema. Mere koje vlada jedne zemlje može da propiše može se odnositi i na jačanje konkurencije, tj. suzbijanje monopola i oligopola, što dalje vodi intenzivnijoj borbi za tržište i potrošače i intenzivnijem korišćenju propagande kao instrumenta konkurentske borbe. Sa druge strane, može se desiti da vlada zabrani neke vidove propagande kroz dugoročne strategije koje se vezuju za ekonomski i pravni sistem jedne zemlje.

Učesnici propagandnog sistema karakterišu tržište određene zemlje. Sa druge strane, propaganda čini značajnu privrednu granu čija je funkcija proizvodnja i distribucija informacija. Glavni akteri su oglašivači koji investiraju u propagandu više od milijarde dolara, agencije za propagandu koje zapošljavaju nekoliko hiljada stručnjaka, zatim velike informativne organizacije štampe, radija i televizije. Iz navedenog može se naslutiti mogućnost da propagandna aktivnost može da se vodi na razne načine, preko raznih učesnika, s različitim sredstvima i ciljevima.

2.2.VRSTE I OBLICI PRIVREDNE PROPAGANDE

Vrste i oblici privredne propaganda su:

- individualna i zajednička,
- primarna i selektivna,
- institucionalna i propaganda proizvoda,
- usmerena na trgovinu i usmerena na potrošača,
- od usta do usta
- novinska, radio, tv, bioskopska i spoljna propaganda,
- opšta propaganda i komercijalno oglašavanje,
- informativna i ubeđivačka,
- na domaćem i na međunarodnom tržištu.[15]

2.2.1. INDIVIDUALNA I ZAJEDNIČKA PROPAGANDA

Ukoliko se kao kriterijum uzme broj učesnika u organizovanju i finansiranju propagandne aktivnosti, propagandu možemo podeliti na individualnu i zajedničku, odnosno kolektivnu propagandu. Ako propagandu vrši oglašivač individualno (organizuje i finansira je), tada je reč o individualnoj propagandi. Sve aktivnosti su pod njegovom kontrolom, ali on rezultat propagande teško može usmeriti samo na svoj

[15] Vračar D, (1996) Strategije tržišnog komuniciranja, Privredne vesti Europublik, Beograd, str. 93-108.

proizvod ili uslugu iz razloga što će prodaja komplementarnih proizvoda uvek biti podstaknuta na indirektan način.

Kada propagandnu aktivnost vodi veći broj aktera ili svi oni koji su zainteresovani za uspešnost propagandne aktivnosti, odnosno svi koji će realizovati efekte propagande, tada je reč o kolektivnoj ili zajedničkoj propagandi. Uglavnom se koristi kada se na tržište plasiraju novi proizvodi koji se vezuju za veći broj konkurenata (jedno preduzeće zadovoljava samo deo potrebe potrošača). Kod ove vrste propagande ozbiljan problem jeste utvrđivanje načina za učešće u finansiranju zajedničke propagande, a zatim i organizacionog rešenja ovakve propagandne aktivnosti. Ozbiljan problem je i pitanje planiranja i kontrole tako organizovane propagande.

2.2.2 PRIMARNA I SELEKTIVNA PROPAGANDA

U saglasnosti s prethodnom je i podela propagande na primarnu i selektivnu. Primarnu definišemo kao aktivnost koja je usmerena na razvijanje tražnje za proizvodom, nezavisno od toga ko je proizvođač. Kako se razvija primarna tražnja, širi se i tržišni potencijal i otvara mogućnost da svi proizvođači tog proizvoda realizuju veće količine proizvoda, ne menjajući i ne narušavajući međusobne odnose. Sa druge strane, selektivna propaganda odnosi se na propagandu proizvoda određenog proizvođača. Poruka koja se šalje potrošačima u ovom tipu propagande poseduje elemente vezane za konkretnog proizvođača i njegov proizvod. Uspeh ove propagandne aktivnosti temelji se na isticanju razlika u karakteristikama proizvoda ili usluge koja se oglašava od konkurentskih. Iz tog razloga ona je konkurentski usmerena, ubeđivačka i veoma brzo izaziva reakciju konkurenata. Ipak, ova podela ne može se smatrati konačnom, jer svaka selektivna propaganda sadrži u sebi i propagandu primarne tražnje, dok primarna propaganda ima elemente selektivnosti.

Može se zaključiti da bi propagandu usmerenu na razvijanje primarne tražnje, trebalo da vode oglašivači kolektivno, jer je to i finansijski najracionalnije, a zatim svaki od njih da vodi, prema svom nahođenju, odgovarajući obim selektivne propagande. [16]

2.2.3. INSTITUCIONALNA I PROPAGANDA PROIZVODA

Propagandu delimo na institucionalnu propagandu i propagandu proizvoda, odnosno usluga ukoliko za kriterijum uzmemo sadržinu propagandne poruke i njenu usmerenost na propagiranje proizvođača kao institucije ili proizvoda kao predmeta prodaje.

[16] Adaptirano prema: Vračar, D., *op. cit.*, str. 135

Institucionalna propaganda ima za cilj kreiranje imidža proizvođača na tržištu, ona objavljuje njegovu egzistenciju i delatnost. Takođe, ona gradi dobro mišljenje kod potrošača, te uspostavlja most poverenja između proizvođača i potencijalnih potrošača.

Pošto se direktno odražava na prodaju proizvoda, efikasnost i efektivnost propagande je vidljiva i u kratkom roku. Sa druge strane, propaganda je najisplativija ako se koristi za proizvode koji se prodaju u velikim količinama i na širokom tržištu i kod kojih je vreme eksploatacije kratko iz razloga što je vrlo intenzivna i može biti jako skupa. Modni proizvodi su klasičan primer za pomenuto. Efekti propagande se ne mogu prenositi na druge proizvode, zato je vrlo važno da propagandna aktivnost uspe, jer se troškovi propagande, takođe, ne mogu komercijalizovati.

Kako rasporediti budžet propagande na deo koji će ići u propagandu proizvoda, odnosno firme kao institucije? Ako su kupcu bitne prodajne karakteristike proizvoda prilikom donošenja odluke o kupovini, tada bi trebalo da se krene sa propagandom proizvoda. Ako, pak, kupac poverenje poklanja ugledu firme, a ne proizvodu, treba ići na propagandu firme. Organizacione implikacije podele propagande na propagandu preduzeća, odnosno proizvoda, često znače da se propaganda preduzeća vodi iz centra na nivou celog preduzeća, dok se propaganda proizvoda decentralizuje na delove preduzeća koji se bave problematikom datog proizvoda.

2.2.4. PROPAGANDA USMERENA NA TRGOVINU I POTROŠAČA

Jednom rečju, propaganda može biti usmerena na trgovinu, na kupca, tj. potrošača. Ukoliko proizvođač želi da posrednike obavesti o proizvodu, o njegovim karakteristikama i da ih ubedi u korisnost da se njegov proizvod, a ne konkurentski, nađe na prodajnom mestu kojim raspolaže trgovina, radi se o propagandi koja je usmerena na trgovinu. Ovaj vid propagande je karakterističan za tzv. homogene proizvode gde sam prodavac može da uoči razlike kod konkurentskih proizvoda a, takođe, i gde treba da investira.

Drugi vid propagande, gore pomenut, može da vodi proizvođač sam, zajedno s trgovinom kao posrednikom, a može i sam posrednik. Ovakva propaganda teži da aktivira potencijalnog potrošača i da mu razvije želju i potrebu za konkretnim proizvodom ili uslugom, te da se on dovede na prodajno mesto gde će moći da obavi kupovinu. Aktivirani potrošač vrši pritisak na trgovinu, na prodajno mesto, insistirajući na tom proizvodu, a ne na nekom drugom. Ukoliko prodavac nema propagirani proizvod, a potrošač insistira na marki i u mogućnosti je da odloži kupovinu i obavi je na drugom mestu i u drugo vreme, tada proizvođačeva propaganda ima efekta.[17]

[17] Adaptirano prema: Vračar, D., *op. cit.*, str. 136

Ponekad je mnogo korisnije da proizvođač u propagandu krene sa trgovinom ili da kompletnu propagandu prepusti posredniku, ali da ga instrumentom finansiranja kontroliše. U oba slučaja javlja se problem kontrole. U prvom slučaju često se radi o tzv. nelojalnoj konkurenciji, tj. posebnoj vrsti rabata, da bi ga posrednik primio, a isključio konkurenta. U drugom slučaju, problem je kontrole troškova propagande posrednika i ocene koji deo troškova je utrošen na propagandu proizvođačevog proizvoda.[18]

Kada je reč o trgovini kao oglašivaču, čija je propagandna aktivnost usmerena na potrošača, tada ona sebe može da propagira kao prodajno mesto gde će potencijalni potrošač moći da zadovolji svoje potrebe bilo za svim ili samo specifičnim proizvodima. Takva propaganda ne sadrži konkretne marke proizvoda. Na primer: "*Sve lepe stvari kupujte u našim prodavnicama*", ili "*Širok asortiman usisivača prašine možete naći u našim prodavnicama*", ili specijalizovanoj robnoj kući. Međutim, ukoliko je posebno zainteresovan, a i stimulisan, posrednik može propagirati samo određenu marku proizvoda.

Ciljevi propagande u trgovini (bilo da je reč o jednom prodajnom mestu ili o lancu prodajnih mesta) su:

- ostvariti dobru reputaciju,
- povećati posetu kupaca i obim prodaje; ostvarivši ova dva cilja, prodajno mesto može ostvariti i krajnji cilj, a to je
- uvećanje čistog profita (dohotka) trgovine.

2.2.5. USMENA ILI PROPAGANDA OD USTA DO USTA

Kada je Tomas Najsli (Thomas Nicely), profesor matematike na koledžu Linčburg u Viržiniji, primetio grešku u Intelovom pentijum čipu 1994. godine, vest o tome se vrlo brzo proširila Internetom, a još brže kada je Intel pokušao da umanji problem. Kompanija je bila zatrpana mejlovima i telefonskim pozivima zabrinutih kupca. Negativan uticaj usmene reči se još više pojačao. Kulminacija krize je nastupila kada je kompanija dobijala oko 25.000 poziva dnevno od kupaca koji su zahtevali da im se bespogovorno vrati novac koji su dali za mikroprocesor.

U početku je Intel odbijao te zahteve ali, bombardovan lošim napisima u štampi i naglim padom cene akcija, ubrzo je promenio politiku. Otpis u iznosu od 475 miliona američkih dolara je bio cena koju je kompanija morala da plati da bi naučila ovu lekciju. Da bi izbegao ponavljanje slične katastrofe, Intel je od tada usvojio daleko proaktivniji

[18] Adaptirano prema: Vračar, D., *op. cit.*, str. 136-137

pristup. Neprestano prati dešavanja na Internetu radi mogućih pritužbi i objavljuje obimnu dokumentaciju o bagovima kako bi održao poverenje svojih kupaca.[19]

Najznačajniji aspekat usmene reči je, dakle, kontrola loših "glasina" i nastojanje da se umesto toga pobudi i stvori pozitivna pažnja. Uspeh leži u činjenici da se radi o jednostavnom načinu prenošenja iskustava.

Poznate ličnosti hvale i podržavaju određene proizvode koje navodno i same koriste. Iako u to niko stvarno ne veruje, slavne ličnosti zaista privlače pažnju. Šta predstavlja jedno takvo svedočanstvo u poređenju sa izjavom ljudi koje poznajete i kojima verujete? Ako oni hvale i podržavaju određeni proizvod, to na vas sigurno utiče više nego nekredibilne tvrdnje slavnih ličnosti.

Dakle, kako možete da iskoristite glasine u procesu izgradnje brenda? Uloga marketinga u tom smislu može da bude vrlo različita u zavisnosti od prirode vaših proizvoda i usluga, povezanosti kupaca i ostalih primenjenih marketinških strategija. Jedno jednostavno pravilo je da samo iskustvo superiornog korisnika može da dovede do glasina.

Nije svaki proizvod potencijalna meta marketinga ove vrste. Samo proizvodi i usluge koji nude nešto interesantno i relevantno, nešto o čemu zaista vredi govoriti, mogu uspešno da se promovišu putem usmene reči ili dobrih preporuka. Proizvodi imaju tu moć da stvore veliki interes kupca ako su:

- uzbudljivi,
- inovativni,
- lično isprobani (npr. hoteli, avioprevoznici, automobili),
- složeni (npr. softver, medicinska oprema),
- skupi.

Ako su vaši klijenti međusobno povezani, budućnost vaše kompanije u velikoj meri zavisi od glasina. Uzmimo Cisko za primer. Ova kompanija je uvek pružala usluge tesno povezanoj bazi kupaca. Među njima su mrežni administratori i menadžeri informacione tehnologije koji tokom svog rada veoma koriste Internet. Uspon kompanije je, zapravo, počeo prenošenjem glasina pošto u početku nije bilo advertajzinga. Od 1984. godine glasine o Cisku se neprestano šire preko Interneta. Postoji nekoliko internet foruma koji su posvećeni samo Ciskovim proizvodima. Tako tesna povezanost kupaca navodi na pomisao da kompanije moraju da budu vrlo otvorene i direktne u ophođenju sa svojim kupcima kako bi izbegle negativne glasine. Ako nešto zabrljaju, njihovi kupci će to vrlo brzo da otkriju, kao što je jasno pokazao slučaj Intela. Visokokvalitetni proizvodi i vrhunska usluga su nezamenljivi, jer je kumulativno zadovoljstvo kupaca postalo ključno.

[19] Kotler, F., Ferč, V. (2007) *B2B brend menadžment*, ASEE, Novi Sad, str. 164

Najočigledniji primer ove vrste brendiranja može da se nađe među advokatima i lekarima u mnogim evropskim zemljama. Pošto im je zakonom zabranjeno da reklamiraju svoje usluge moraju da se oslone na usmene preporuke kako bi proširili vesti o svom postojanju i kvalitetu svojih usluga. U poslednje vreme ovaj staromodni metod je unapredila internet tehnologija i sada postoji u formi koja se naziva blog ili Weblogs. Trenutno ga koristi veliki broj onlajn kupaca u celom svetu.

U prvom kvartalu 2005. godine u Sjedinjenim Državama izbrojano je više od 50 miliona posetilaca blogova. Blogovi su privukli veliku pažnju kompanija, jer su njihovi čitaoci i pisci često vrlo uticajni. Mi verujemo da će blogovi biti sve značajniji i da bi kompanije u najmanju ruku trebalo da ih prate da bi saznale šta se govori o njihovim proizvodima i uslugama. Kompanije koje planiraju da pokrenu svoje javne blogove već treba da razvijaju blizak dvosmerni odnos sa korisnicima. Bloging treba shvatiti ozbiljno, jer je on sledeći najuticajniji oblik širenja uticaja brenda.[20]

2.3. REKLAMA, OGLAŠAVANJE, ADVERTAJZING

Reklama je prvi pratilac robne proizvodnje. Vrlo često se koristi samo za realizaciju kratkoročnih ciljeva, odnosno, trenutne prodaje. S obzirom da prodavac ne računa na dugoročne odnose s kupcem i ponovljene kupovine, efekti reklame mogu biti kratkoročni. Iz tog razloga, vrlo često se u reklama nudi i ono što proizvod ne poseduje, jer se njegove karakteristike i nedostaci otkrivaju tek u procesu korišćenja.

Oglašavanje prema Kotleru, predstavlja svaki plaćeni vid nelične prezentacije i promocije ideja, dobara ili usluga; ovo plaćanje vrši poznati sponzor. Oglašivači mogu biti ne samo poslovne, već i humanitarne, neprofitne i vladine organizacije.[21] Cilj oglašavanja nije iznošenje činjenica o proizvodu, već prodaja rešenja ili sna. Reklama treba da bude usmerena ka aspiracijama kupaca.[22] U trenutku kada su se preduzeća susrela sa dugoročnim efektima svojih aktivnosti, predstavnici istih shvatili su da, ipak, moraju razvijati dugoročne odnose s kupcima. Iz tog razloga, esencijalno je postalo komuniciranje sa tržištem u punom smislu te reči, sa potencijalnim i postojećim kupcima koristeći raznovrsne oblike masovnog komuniciranja. Ovaj novi oblik komuniciranja poprima karakteristike kontinuelnog i stabilnog procesa komuniciranja, koji angažuje značajna sredstva i raznovrsne učesnike. Njegovo korišćenje zahteva planski i organizovan pristup, koji se zasniva na pažljivim istraživanjima faktora od kojih zavisi efikasnost komuniciranja.[23] Dakle, ciljevi oglašavanja moraju proisteći iz

[20] Kotler, F., Ferč, V., *op. cit.*, str. 164-165

[21] Krstić, A., *op. cit*., str. 67

[22] Kotler, F. (2006) *Marketing od A do Z: 80 pojmova koje svaki menadžer treba da zna*, Adizes, Novi Sad, str. 16

[23] Vračar, D*., op. cit.*, str. 130-131

prethodnih odluka vezanih za ciljno tržište, pozicioniranje proizvoda i celokupan program marketinga.[24]

Advertajzing je najefektivniji za osnaživanje temelja već postojećeg brenda. Kupce treba informisati, a kada prodavci nisu u stanju to da urade, jer ne mogu da dopru do svih, kompanija mora poruku da prenosi putem masovnog marketinga. Ali, tu počinje i dilema: masovni marketing je prilično skup, a znamo da je svaki dinar važan. U većini slučajeva samo mali broj velikih korporacija može sebi da priušti pokušaj da dopre do svesti svih potencijalnih kupaca putem masovnog marketinga, što se opravdava privlačnošću koju stvaraju kod kupaca

Srećom postoji i drugi način reklamiranja koji nije tako skup. Specijalizovane novine su dobra opcija u maloprodajnoj propagandi. Iz istog razloga svaka industrijska delatnost ima svoje časopise i žurnale. Odnosi s javnošću, informacije o proizvodu i reklame u njima mogu da se kombinuju, a najvažnije je što može da se kontroliše tiraž namenjen odabranoj publici. To podrazumeva ostvarivanje maksimalnih i brzih rezultata sredstva uloženih u budžet marketinške komunikacije. Jedan od njenih osnovnih ciljeva je da se kupcima pruže specifične, ako je moguće, tehničke informacije o proizvodima i uslugama.[25]

2.4. LIČNA PRODAJA

Interakcija licem u lice sa jednim ili više potencijalnih kupaca u cilju dobijanja porudžbina se obično naziva lična prodaja. Ona predstavlja individualizovane oblike komunikacije skrojene i prilagođene određenim potrebama kupaca. Istovremeno, ona je primarni pokretač izgradnje efektivnih dugoročnih poslovnih odnosa, zasnovan na bliskim ličnim interakcijama i temeljnom poznavanju proizvoda i tržišta prodavca. Ona je najskuplji metod komuniciranja. Veštine i sposobnosti komuniciranja koje poseduju prodavci igraju presudnu ulogu u određivanju načina na koji kupci doživljavaju vrednosti brenda.

Direktni kanali su i praktični i isplativi, a podržavaju ih i omogućavaju popularni alati direktnog marketinga kao što su katalozi, sistemi poručivanja putem elektronske pošte i elektronsko poslovanje. Sa druge strane, lična prodaja je značajan instrument izgradnje brenda jer sve što ona obuhvata utiče na način na koji kupci doživljaju brend.

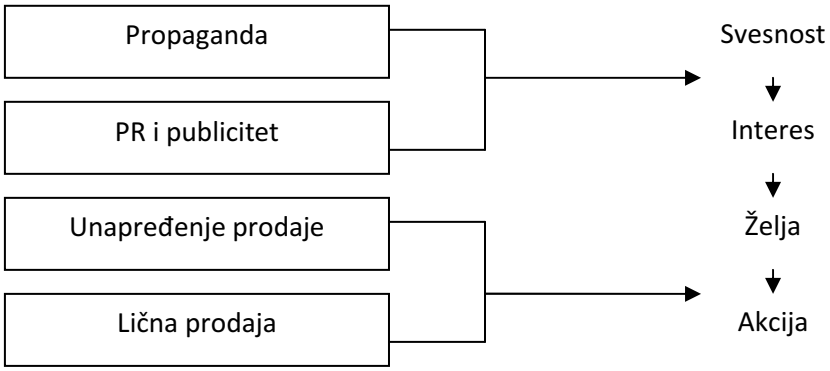
Za razliku od propagande, kao masovnog oblika komuniciranja, lična prodaja se bazira na interpersonalnoj komunikaciji. Dok masovni oblici komuniciranja podrazumevaju

[24] Krstić, A., *op. cit.*, str. 68

[25] Kotler, F., Ferč, V., *op. cit.*, str. 135-137

jednosmeran tok informacija od pošiljaoca ka mnogobrojnim primaocima, suštinu interpersonalne komunikacije čini neposredna razmena informacija.[26]

Dakle, iako se lična prodaja odlikuje nekim prednostima u poređenju sa drugim vrstama promocije, dosta autora ističe njen doprinos povećanju prihoda. Iz tog razloga se i sam uspeh prodavca meri prema ostvarenoj prodaji, a ne prema doprinosu informisanju ili stvaranju pozitivne slike o preduzeću ili proizvodu. Tako, dok su ciljevi propagande, unapređenja prodaje i odnosa s javnošću u modelima hijerarhije efekata definisani na nižim nivoima kao što su svesnost, zainteresovanost ili želja, od lične prodaje se uobičajeno zahteva da utiče na kupca da donese odluku o kupovini.[27] Prema AIDA modelu, to izgleda kao na slici 2.



Slika 2: *AIDA model - ciljevi različitih oblika komuniciranja*[28]

Tok lične prodaje. Lična prodaja se najčešće odvija po sledećim stepenima:

- priprema za prodajni nastup,
- iznošenje ponude i razgovori i
- zaključenje posla.

Sama priprema lične prodaje se sastoji od aktivnosti koje su nastale u toku istraživanja tržišta i izrade plana prodaje. Pripremu čine četiri osnovna područja:

[26] Kotler, F., Ferč, V., *op. cit*. str. 128-129

[27] Ognjanov, G. (2004) *Komunikativna moć prodaje*, DOSIJE, Beograd, str. 40

[28] Ognjanov, G., *op. cit*., str. 41

1. upoznati osnovne uslove prodaje:
2. podatke o kupcima:
3. dobro proučiti prodajni apel, koji se može zasnivati na sugestiji ili na argumentaciji ili na oboma. Tako na primer pri prodaji enciklopedija, prodavac će isticati da knjiga pruža radost čitanja (sugestija) i mogućnost da je i ukućani koriste, a naročito deca pri rešavanju školskih zadataka (argumentacija).
4. Pripremiti prikladna pomagala prodaje, u koje spadaju: opisi, katalozi, prospekti, nacrti, uzorci, filmovi (ili fotosi), makete "referentne liste". Oni će olakšati pregovore i pojačati argumentaciju.

Kad su na taj način izvršene pripreme, može se pristupiti pregovorima, odnosno otpočinjanju prodaje. Pri tome treba imati u vidu mesto susreta kupca i prodavca i u vezi s tim eventualne dodatne pripreme. Ako kupac dolazi prodavcu (prodavnica, stovarište, stalna izložba, konsignacija i sl.) treba ga na prikladan način obavestiti o lokaciji objekta, radnom vremenu, pogodnim putevima pristupa i slično. Ako, pak prodavac treba da poseti kupca (što je češći slučaj) onda sastanak treba, po mogućnosti, unapred dogovoriti i osigurati. To se može učiniti telefonom, teleksom ili pismom. Na taj način se ostavlja mogućnost (a često i sugeriše) kupcu da i on izvrši vlastite pripreme za susret.

Kad je došlo do susreta, iznošenje ponude treba da teče postepeno. Korisno je primeniti pomenuto pravilo AIDA (pažnja, zainteresovanost, želja, akcija).

U početku razgovora prodavac treba da probudi pažnju kupca na taj način što će mu dati važnu informaciju o mogućnostima određenog proizvoda, ili će ga informisati o novom tehnološkom postupku u proizvodnji tog proizvoda ili će mu prosto preneti pozdrave nekog zajedničkog poznanika. Izazivanje pažnje kupca koji je možda neraspoložen za razgovor je od velike važnosti za uspešan nastavak prodajnog razgovora.

Posle razgovora prodavac treba da jasno i uverljivo izloži svoju prodajnu ponudu. Pri tome se može poslužiti nekim od pripremljenih pomagala.

Može se međutim, dogoditi da će kupac, pošto mu je iznesena ponuda, imati i određene primedbe. Te primedbe prodavac mora pažljivo saslušati i spretno opovrgnuti pružanjem novih argumenata u prilog kupovine. Prigovore i primedbe ne treba shvatiti kao odbijanje ponude već kao priliku da se ona dodatno još bolje obrazloži. Prigovori i primedbe se mogu i očekivati, a njihova pojava znači da je kupac zainteresovan za posao. Zato se treba pripremiti da se kolebanja kod eventualnog kupca otklone i da on od potencijalnog postane stvarni.

Za neiskusnog prodavca svaki prigovor znači prepreku više, a za iskusnog profesionalca znači stepenicu više do zaključenja ugovora. Prigovore treba smatrati prerušenim pitanjima pa ih zato ne treba pobijati radi "pobede" već ih koristiti kao priliku za bolje međusobno razumevanje. Suočavanje sa prigovorom može da znači da vaš partner nema

još dovoljno informacija da bi doneo odluku, ili on ponekad želi da uspori proces odlučivanja.[29]

2.5. DIREKTAN MARKETING I PR

U instrumente direktnog marketinga se ubrajaju: upotreba direktne pošte, telemarketing, faks, elektronska pošta, bilteni, katalozi, internet i druga sredstva pomoću kojih se direktno komunicira sa određenim postojećim i potencijalnim kupcima. Oni obično sadrže ažurirane informacije jer je vreme pripreme zanemarljivo. Iako su brzo primenljive, te informacije treba da budu integrisane u dugoročnu poruku korporativnog brenda.

Direktan marketing je alat koji marketerima dozvoljava da smanje uzaludnu komunikaciju sa kupcima ili grupama kupaca koji nisu ciljna grupa.

Instrument direktnog marketinga koji je u poslednjoj deceniji doživeo nezapamćen uzlet je elektronska trgovina. Interaktivno prenošenje poruka preko CD-ROM-ova ili mini-CD-a - ponekad čak povezano sa onlajn portalima ili vebsajtovima - postaje sve dostupniji i efektivniji način direktnog plasiranja.

Odnosi s javnošću (PR) predstavljaju medijsku pokrivenost koja dopire do različitih grupa zainteresovanih strana. Oni uključuju niz programa osmišljenih da promovišu ili štite imidž brenda. Dobro osmišljeni programi koordinisani sa drugim elementima komunikacija mogu da budu krajnje efektivni. Njihov smisao uglavnom leži u većem kredibilitetu novinskih priča i reportaža, posebno u poređenju sa advertajzingom. Zbog svoje autentičnosti oni za čitaoce imaju veći kredibilitet. Štaviše, PR može da dopre do potencijalnih kupaca koji izbegavaju prodavce i reklame.

Efektivnim odnosima s javnošću mora pažljivo da se upravlja uz neprestano praćenje stavova kupaca i svih ostalih grupa koje imaju stvaran ili potencijalan interes za kompaniju. Bez obaveznog plaćanja prostora ili vremena u medijima, PR može da utiče na svest o brendu za samo delić troška ostalih elemenata komunikacija. Interesantna priča koju su odabrali mediji može da vredi milione dolara utrošenih na ekvivalentni advertajzing.

U svojoj knjizi objavljenoj 2002. godine *The Fall of Advertising and the Rise of PR* (Pad advertajzinga i uspon PR-a) Al i Laura Ries (*Al and Laura Ries*) su najvažniji uspeh industrije visoke tehnologije pripisali uspešnim odnosima s javnošću. Oni ističu da je PR najefektivniji u izgradnji brendova, dok je advertajzing posebno pogodan za održavanje već izgrađenih brendova. Kompanije visoke tehnologije kao što su Majkrosoft, Intel, SAP, Cisko i Orakl su primeri kompanija koje su svoje početne

[29] Markuljević, V., Unčanin, R., *op. cit.*, str. 98-101

identitete izgradile preko PR-a pre nego što su potrošile velike pare na reklamne kampanje.

Razlog zašto je PR tako efektivan u procesu izgradnje brenda je to što on obezbeđuje kredibilitet. Uz ograničene resurse, PR za najmanje novca ostvaruje najbolje rezultate i uz to obezbeđuje i najviši nivo kredibiliteta. PR gradi brendove stvaranjem pozitivne usmene reči koja se brzo širi. PR je jedan od najefektivnijih načina da navedete ljude da pričaju o vašem brendu i, štaviše, da u njega veruju. Zbog toga je PR najefektivniji za stvaranje i održavanje vaše kompanije.

Odnosi s javnošću i publicitet možda imaju najviše dodirnih tačaka sa brendingom, jer se odnose na programe čiji je cilj dizajniranje i zaštita reputacije kompanija i brendova. Postoji mišljenje da bi trebalo razdvojiti dva aspekta tržišne komunikacije:

- jedan, koji je u domenu brend menadžmenta i usmeren je na potrošača, u kojem se koriste marketing tehnike, i
- drugi, koji je u domenu korporativne komunikacije i koji je usmeren na druge stejkholdere, u kojem se koristi tehnika odnosa s javnošću.[30]

2.6. PRODAJNI SAJMOVI , SPONZORSTVO I PROMOCIJA

Prodajni sajmovi i izložbe su veoma važni u maloprodajnoj propagandi. Oni pružaju sjajnu mogućnost kompanijama da u istom trenutku i na jednom mestu izgrade svest i znanje o brendu i probude interes za njega. Takođe, kupcima omogućavaju pristup velikom broju potencijalnih dobavljača i kupaca u kratkom vremenskom periodu i po relativno niskoj ceni u poređenju sa redovnim metodama prikupljanja informacija. Kupci lako mogu da uporede konkurentske ponude na jednom mestu.

U Evropi i Japanu, prodajni sajmovi i izložbe mogu da privuku i desetine hiljada aktivnih i informisanih poslovnih marketera svih funkcija. U Nemačkoj se, na primer, nalaze četiri od deset najvećih izložbenih prostora u svetu. Više od 20 nemačkih gradova ima svoje sajamske komplekse (Messe) na kojima se godišnje održi preko 130 međunarodnih i nacionalnih sajmova. Više od 140.000 izlagača tu dolazi da prikaže svoje proizvode. Oko 45% izlagača je iz inostranstva, a od toga ih je oko 15% iz Azije. Nemački sajmovi privuku oko 9 miliona posetilaca, od kojih više od 1,5 milion dolazi izvan Nemačke.[31]

Sponzorisanje javnih događaja je prilično uobičajeno za proces izgradnje brenda. Korporativni ciljevi sponzorisanja mogu da budu: povećanje prihoda, stvaranje

[30] Rakita, B., Mitrović, I. (2007) *Brend menadžment*, Savremena administracija, Beograd, str. 190

[31] Kotler, F., Ferč, V., *op. cit*., str. 132

platforme za razvoj odnosa i pružanje mogućnosti da se kupci zabave u jedinstvenom okruženju, kao i sticanje prednosti za zaposlene.

Promotivne prodaje predstavljaju različite vrste akcija koje se koriste kako bi se povećala vrednost tržišne ponude u određenom vremenskom periodu. Njihova uobičajena svrha je da podstaknu potrošače da isprobaju proizvod ili povećaju upotrebu nekog proizvoda ili usluge. Kao potrošači, okruženi smo mnoštvom proizvoda koji malim "poklonima" i ostalim "dodacima" nastoje da nas navedu da kupimo nešto.

Nasuprot potrošačkih promocija, trgovinske promocije su usmerene ka maloprodaji, distributerima i ostalim članovima trgovačkog kanala. Često se sprovode u obliku finansijskih podsticaja ili popusta koji imaju za cilj da obezbede dobar prostor na policama u radnjama i distribuciju novog brenda. Promocija poslovanja i prodajnog potencijala na sajmovima, na primer, može da se odvija u obliku posebnih takmičenja trgovačkih predstavnika ili sličnih akcija.[32]

Najbolja promocija prodaje se javlja kada kompanija privuče mnogo novih kupaca koji misle da je ta robna marka najbolja i da ona postaje njihova omiljena marka. To se događa jedino ako je marka do tada bila u stanju mirovanja po superiornosti u odnosu na druge marke, ali nije bila dobro poznata kupcima. U tom slučaju, kompaniji be se savetovalo da distribuira uzorke i da se ne oslanja samo na unapređenje prodaje kao stimulans.[33]

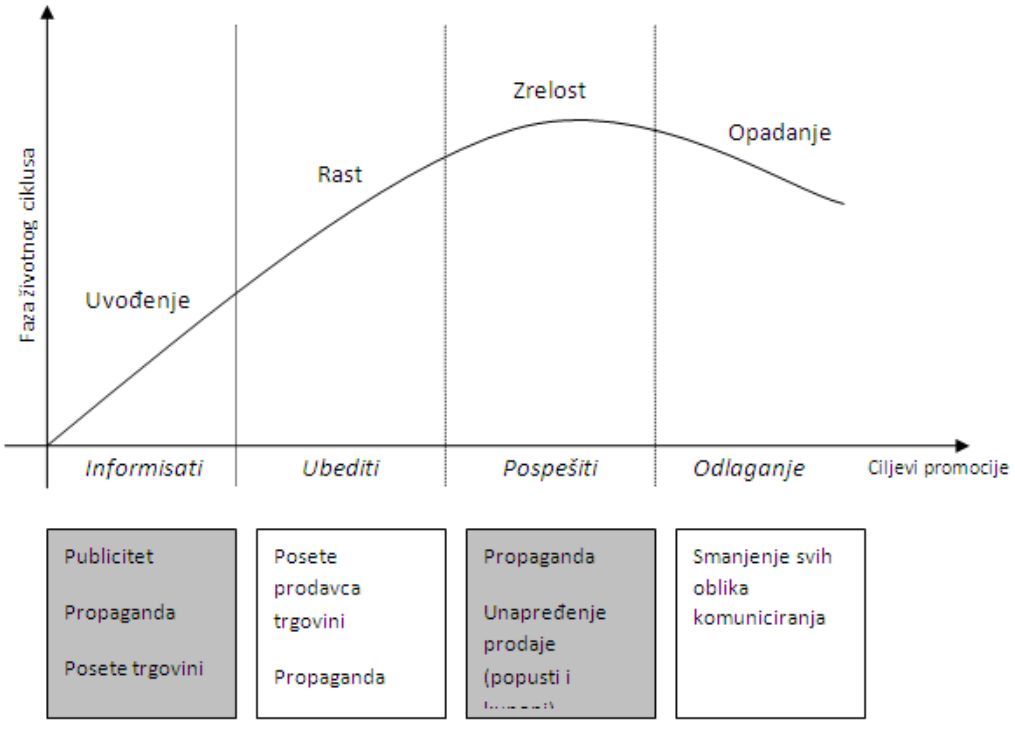
[32] Adaptirano prema: Kotler, F., Ferč, V., *op. cit*., str. 134

[33] Kotler, F. (2004) *Deset smrtnih grehova u marketingu: simptomi i rešenja*, Adizes, Novi Sad, str. 89

3.GRAĐENJE KOMUNIKACIONOG MIKSA I BRENDIRANJE

Od namene proizvoda, faze životnog ciklusa, karakteristika proizvoda, faze kupovanja, strategije marketinga koju preduzeće primenjuje; zavisi dizajniranje komunikacionog miksa. Kada je reč o nameni proizvoda, značaj pojedinih oblika komuniciranja varira u zavisnosti od toga da li se radi o marketingu proizvoda finalne potrošnje ili reprodukcione potrošnje. Kada je u pitanju finalna potrošnja, kompanija je prinuđena da stupi u kontakt sa velikim brojem potencijalnih kupaca. Oni su uglavnom slabo obučeni za donošenje odluke o kupovini, te je proces odlučivanja kraći i preporučeni redosled komunikacionih sredstava koje bi kompanija trebalo da primeni bi bio sledeći: propaganda, unapređenje prodaje, lična prodaja. Nasuprot ovom, kada je u pitanju reprodukciona potrošnja i komuniciranje sa manjim brojem kupaca proces kupovine traje duže, jer uključuje i pregovaranje. U ovom slučaju akcenat je na ličnoj prodaji, unapređenju prodaje i propagandi.

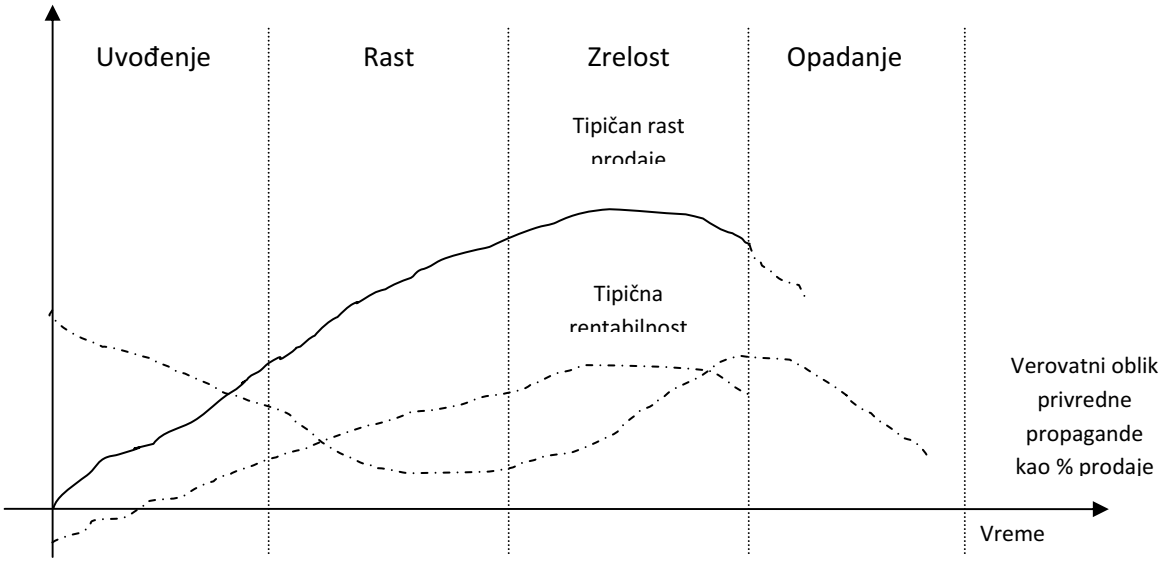
Koncept životnog ciklusa proizvoda sa fazama: uvođenje, rast, zrelost, opadanje; karakterističan je za proizvode lične potrošnje. Svaka faza zahteva poseban komunikacioni program u kome na značaju dobija specifičan oblik komuniciranja što je prikazano na slici 3.



Slika 3: *Promotivni oblici u fazama životnog ciklusa proizvoda*[34]

[34] Vračar, D., *op. cit.*, str. 29

Sa druge strane, intenzitet, sadržaj i sredstva propagande menjaju se u zavisnosti od faze životnog ciklusa u kojoj se proizvod nalazi. Slika 4 ilustruje verovatni odnos propagande i prodaje u pojedinim fazama životnog ciklusa proizvoda.



Slika 4: *Odnos privredne propagande i životnog ciklusa proizvoda*[35]

Danas, novi proizvodi traju sve kraće iz razloga što je kompanijama lakše da uvedu nove robne marke, pogotovo ako imaju višak proizvodnih kapaciteta. One pribegavaju uvođenju novih sastojaka, ukusa, oblika, dizajna ili ambalaže uz minimalne troškove uz nadu da proizvod prodavati još nekoliko godina. S druge strane, potrošači su sve više spremni da isprobaju nove robne marke koje vide u reklamama. Voljni su da odbace prethodni, ako se novi brend pokaže boljim. Isto tako, znaju da odbace i novi ako ih ne zadovoljava. Treće, tržište krajnjih potrošača možemo porediti sa trkom u naoružanju. Svaka nova robna marka preuzima deo prodaje od postojećih. Povređeni konkurenti nemaju drugi način da se brane, već da i sami uvedu novi brend. Drugi konkurenti na to moraju da odgovore novim brendom i tako u nedogled.[36]

[35] Vračar, D., *op. cit.*, str. 134

[36] Kotler, F., Trias de Bes, F. (2005) *Lateralni marketing: tehnike za iznalaženje novih marketing ideja*, Adizes, Novi Sad, str. 17-18

3.1. KREIRANJE VREDNOSTI

Ne može se očekivati da brend bude stvoren momentom kreiranja brenda, odnosno njegovim proglašavanjem.

Svi brendovi ne postaju „brendovi“, kao što ni svi konkurenti nisu lideri. Brend ima svoje veće ili manje vrednosti. Pažljivo planiranje i veliko dugoročno ulaganje su osnova za stvaranje "jakog" brenda.[37]

Merenje uspešnosti u ostvarenju profita na osnovu ROI (povraćaj od investicija) sadrži dva problema. Prvo, profiti se proizvoljno mere i podložni su manipulaciji, gotovinski tok je značajniji. Drugo, investicije zanemaruju realnu vrednost firme, i brendove kao jednog od glavnih nosilaca vrednosti. Realnu vrednost kompanije više određuje njena nematerijalna marketinška imovina: brendovi, poznavanje tržišta, odnosi s kupcima, pokrivenost distribucije, intelektualna svojina, partnerski odnosi, kao u bilansu stanja. Ta imovina je nosilac dugoročnih profita i mora da pokaže svoj uticaj na vrednost akcijskog kapitala pri čemu je brend obično najvažniji deo tog uticaja.

Rukovodstvo koje odluči da primeni analizu vrednosti tog kapitala da bi utvrdilo koji od mogućih pravaca delovanja će maksimalno povećati vrednost akcija, nalazi se na pravom putu. Kada se uspostavi menadžment proces koji prolazi kroz različite faze razvoja brenda i kontrolisanja brenda, može se jasno videti koliko investiranje u brend doprinosi ukupnoj vrednosti kapitala.

Proces brendiranja ima auru izvršenja i jedinstvenosti koja vodi do mnogo većeg poslovnog uspeha. Da bi se brend uzdigao do vrha, može da bude potrebno i stotinu godina, kao što je bilo u slučaju Mercedes-Benca. U slučajevima kao što su Google, eBay, i Amazon, bila je potrebna samo decenija da se to postigne. Izazov pred kojim se danas nalazimo nije samo - biti poznat, već i biti poznat širom sveta tokom određenog vremenskog perioda. Taj uspeh je u svakom slučaju rezultat napornog i neprekidnog rada.[38]

3.2. PROCES IZGRADNJE BRENDA

Treba izabrati onaj pristup građenju brenda koji obuhvata sve relevantne procese neophodne za izgradnju ikone brenda. U idealnom slučaju, inicijativa za brendiranje dolazi od najvišeg rukovodstva - generalni direktor, direktor marketinga ili izvršni

[37] http://www.fimmanager.edu.rs/site/pdf/CD-Zbornik-web/pdf/1_MenadzmentProces/JanjicS.pdf, posećen 9. jula 2012. godine

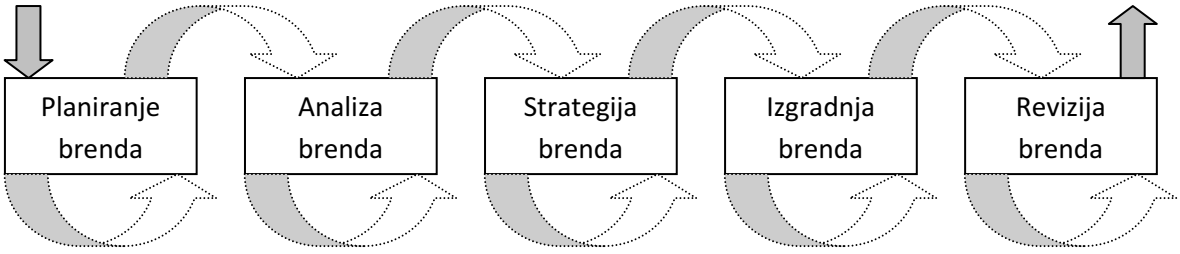
[38] Kotler, F., Ferč, V., *op. cit.*, str. 173

direktor ubrzavaju uspostavljanje snage brenda, uključujući stabilnost brenda, liderstvo brenda i međunarodno prisustvo.

Osnivači ili direktori Majkrosofta, IBM-a, GE-a i Intela imali su hrabrosti da prihvate ovu ideju i za to su bogato nagrađeni. Nema sumnje da njihova rukovodstva u SAD imaju dovoljno stručnosti i sposobnosti da povedu svoje kompanije do samog vrha. Njihovi brendovi pokazuju izvanrednu jasnoću, konzistentnost i liderstvo. U ovom trenutku, nijedna druga zemlja nema toliko mnogo uspešnih korporativnih brendova. Upravljanje brendom u ove tri dimenzije tokom dugog vremenskog perioda je izazovan zadatak. Nema mnogo brendova koji su uspeli da ostvare konzistentan dugoročan uspeh. Uz to, samo nekoliko brendova može da demonstrira punu autentičnost.

Izgradnji, konsolidaciji i ekspanziji brenda potrebne su dimenzije jasnoće, konzistentnosti i liderstva prilagođene uslovima sredine, sa posebnim naglaskom na konkurentskoj prednosti i tehnologiji. Umesto da očekujete potpunu konzistentnost u svim zemljama, treba da radite na smanjenju razlika. Neki brendovi su čak suočeni sa paradoksom da istovremeno predstavljaju i luksuzni potrošački brend i kvalitetan poslovni brend, recimo, Mercedes-Benc sa svojim putničkim automobilima i kamionima, Nokia sa telekomunikacionim sistemima i mobilnim telefonima, i Rols-Rojs sa luksuznim limuzinama i avionskim mlaznim motorima. Iako je u velikom broju slučajeva stvarni razvoj brenda bio zasnovan na čistoj sreći ili slučajnostima, naročito u prvim danima industrijskih kompanija, samo primena znanja o brendu i danas stvara, a stvaraće i ubuduće jake tržišne lidere.

Radi usklađivanja svih ovih dimenzija (jasnoće, konzistentnosti i liderstva) sa dugoročnom perspektivom, predlažemo sledeći proces koji se sastoji od pet koraka: planiranje brenda, analiza brenda, strategija brenda, izgradnja brenda i revizija brenda (slika 5).



Slika 5: *Redosled procesa izgradnje brenda*[39]

3.2.1. PLANIRANJE BRENDA

S obzirom da treba da donese dugoročne rezultate, planiranje brenda mora uvek da uključi celokupnu sliku. Ključna pitanja za planiranje brenda stoga obuhvataju

[39] Kotler, F., Ferč V., *op. cit*., str. 174

postizanje dobre ravnoteže između kontinuiteta i uključenosti. Većina kompanija razvija marketinške planove, planove prodaje i strateške planove, ali ne i planove brenda. Zanemarivanje te oblasti često je razlog zbog kojeg mnogi brendovi nikada ne postignu svoj puni potencijal. Sa druge strane, sistem za planiranje bez formalnog metoda stvaranja akcije vodi ka bezuspešnom planiranju.[40]

Da biste zadržali fokus svoje kompanije i svog brenda ili brendova, planiranje brenda treba da uključite u buduće poslovno planiranje. Velike promene brenda se obično ne događaju preko noći. Morate postepeno tokom vremena da uvodite određene procese, umesto da pripremite jedan godišnji akcioni plan. Da biste postigli kontinuitet i uključenost, morate da integrišete sledeće procese, korake i procedure unutar svoje organizacije.

- **Izgradite klimu stalnih promena**, omogućavajući rukovodstvu da odvoji vreme za razmatranje strategije brenda. (Većina menadžera više voli da diskutuje o taktici nego o strategiji.)
- **Definišite procese pribavljanja blagovremenih informacija**, uključujući izveštavanje o jakim i slabim signalima mogućnosti/pretnji u pogledu pozicije brenda, identiteta brenda.
- **Razvijete procedure za planiranje brzog prodora**, na osnovu temeljne analize situacije brenda uključujući veličinu tržišta, razvojni potencijal, distributivne kanale, tržišnu dinamiku i trendove, profile kupaca, postojeću i novu konkurenciju i konačno, ali ne i kao najmanje važno potencijal za profit.
- **Obrazujte standardne formulare za saopštavanje planova brenda i promena**. Tu su pokazatelji uspešnosti veoma efektivni. Zasnovani na jasnim poslovnim ciljevima i scenarijima oni pomažu u identifikovanju poznatih i nepoznatih prepreka.
- **Uspostavite jake procese implementacije**. Aktivnosti u generalnom kontekstu moraju da budu de-finansirane kao i finansirane, i moraju se prilagoditi šeme nagrađivanja i dodele priznanja - programi brendiranja koji obuhvataju i postojeće i buduće brendove, odgovarajuća proširenja ili potencijale za postepeni razvoj. Svi ostali programi podrške brendu su uključeni u to. Ovaj akcioni plan implementacije pretpostavlja proširenje plasmana proizvoda i dugoročno upravljanje brendom.
- **Uključite sve u planiranje**. Jedan od glavnih razloga zašto planovi brenda propadaju je pre svega to što je u njihovu izradu uključen samo mali krug ljudi. Uključenost vodi do posvećenosti. U eri elektronike, postoje neki izvanredni instrumenti za brzo distribuiranje i pribavljanje informacija čak i unutar najvećih kompanija.

Pre nego što nastavimo, pomenućemo neke značajne principe brendiranja koji pojačavaju dugoročni uspeh brenda. Možda ste već čuli za tri C brendiranja kao nezamenljive uslove koji prethode uspešnom brendiranju. Radi kompletiranja priče dodali smo četvrti i peti princip brendiranja:

[40] Premović, M., Damnjanović, V., (2009)Strateški pristup brendiranja nacije, *Singidunum revija*, vol. 6 , no. 2, str. 206

- konzistentnost (c-consistency),
- jasnoća (c-clarity),
- kontinuitet (c-continuity),
- vidljivost i
- autentičnost.

Konzistentnost je najvažnije pravilo brendiranja.

Jasnoća je važna u brendiranju jer bez nje nema ni pravog brenda. Kupcima i svim zainteresovanim stranama treba omogućiti da jasno razumeju šta kompanija i brendovi jesu, a šta nisu.

Kontinuitet kao pravilo brendiranja implicira da kompanija ne treba promene, promena radi. Jakim brendovima se kontinuirano upravlja. Ljudi se na njih oslanjaju i veruju im, jer znaju šta mogu da očekuju.

Nije dovoljno ispunjavati ova pravila konzistentno ako niste uvek vidljivi vašoj ciljnoj publici. **Vidljivost** brenda koja povećava izloženost brenda, klijentima je važna da bi se postigao veći udeo brenda u svesti potrošača.

Na kraju, **autentičnost** brenda je usmerena ka razmišljanju i postupcima svih ljudi u kompaniji koji su usredsređeni na kreiranje originalnosti i osećanja da kupac poseduje, koristi ili usmerava jedinstveno bogatstvo, čak i ako se to dešava podsvesno.

Slažemo se sa Alisijom Kleg (Alicia Clegg) da brendovi koji imaju aspiracije da budu savremeni klasici moraju da funkcionišu na više nivoa. Kao prvo i najvažnije, proizvod treba da ima integritet, neki poseban kvalitet kojim se ističe. Ali imati nešto da se kaže, nešto što utvrđuje identitet brenda u mašti ljudi i što prenosi ono što brend predstavlja, takođe je od ključnog značaja. Ne slažemo se, međutim, sa njenom izjavom da je nevažno da li je priča izmišljena ili zasnovana na činjenicama. Kao i kod priča koje pripadaju folkloru, ono što je važno jeste da mit brenda ima moć da intrigira i da privlači ljude. Mi smatramo da moć da se kreira potreba mora da bude zasnovana na nečemu što je autentično. Brojni promašeni brendovi su pokazali da ništa ne može bolje da položi test vremena od istine.[41]

3.2.2. ANALIZA BRENDA

Izgradnja brenda ne počinje direktnim izborom svih različitih elemenata brenda koje treba definisati. Ona, zapravo, počinje od istraživanja tržišta. Temeljno istraživanje tržišta je jedan od najvažnijih elemenata u izgradnji brenda. Razvijanje identiteta brenda treba uvek da bude podržano analizom kupaca, analizom konkurenata i samo-analizom.

[41] Adaptirano prema: Kotler, F., Ferč, V., *op. cit*., str. 175-177

Moderan koncept upravljanja brendom fokusiran je na istraživanju stavova i ponašanju korisnika, na planiranje integrisane marketing komunikacije, realizaciju komunikacije i evaluaciju postignutih rezultata. Kreiranje brenda omogućava: postizanje jedinstvene konkurentske pozicije na tržištu, bolje pozicioniranje u svesti potrošača, kreiranje imidža organizacije i razvijanje ponude koja ima posebnu vrednost za korisnika. Prepoznatljivost i identitet brenda kod korisnika su jako bitni elementi ostvarivanja konkurentske prednosti na tržištu.[42]

Definisanje i formulisanje odgovarajuće misije brenda, ličnosti, i vrednosti brenda u skladu sa vizijom i misijom kompanije je obavezno za osmišljavanje efektivne i fokusirane strategije brenda. Potrebno je da odgovorite na sledeća pitanja:

- ko ste,
- šta je za vas važno,
- šta vaša kompanija predstavlja,
- šta je važno za vaše kupce,
- šta vas razlikuje u odnosu na konkurenciju i
- gde želite da budete za pet godina.

Polazna tačka svake strategije brenda je da utvrdi šta kompanija predstavlja. Za prave odgovore na navedena i druga pitanja neophodna je temeljna analiza brenda. Interno i eksterno istraživanje tržišta je prema tome prvi korak u pravcu kreiranja brenda.

Šta je marketing istraživanje? Pa, to definitivno nije prikupljanje gomile statističkih podataka i grafikona koji se jednom prezentuju i potom zaboravljaju u kabinetu. Ako se kompanije bave istraživanjem tržišta, onda treba da budu sposobne i da analiziraju i procene rezultate. Mnoge kompanije uzaludno ulažu trud u istraživanje tržišta, jer se rezultati koriste samo zato da bi se dobio odgovor na jedno određeno pitanje jednog određenog sektora (obično marketinga). Ako kompanija ne uspe da postavi prava pitanja ili čak ne obuhvati strategije delovanja, ovo istraživanje tržišta će na kraju biti potpuno beskorisno.

Pomenuta pitanja pomažu samo u daljem postavljanju pravih pitanja. Efektivno istraživanje tržišta znači da treba dobro da poznajete svoj posao, svoje proizvode i usluge, svoje brendove, svoje zaposlene, svoju konkurenciju i svoju industriju u celini. Prvi korak bi moglo da bude merenje udela brenda na tržištu, koji se izračunava na sledeći način:

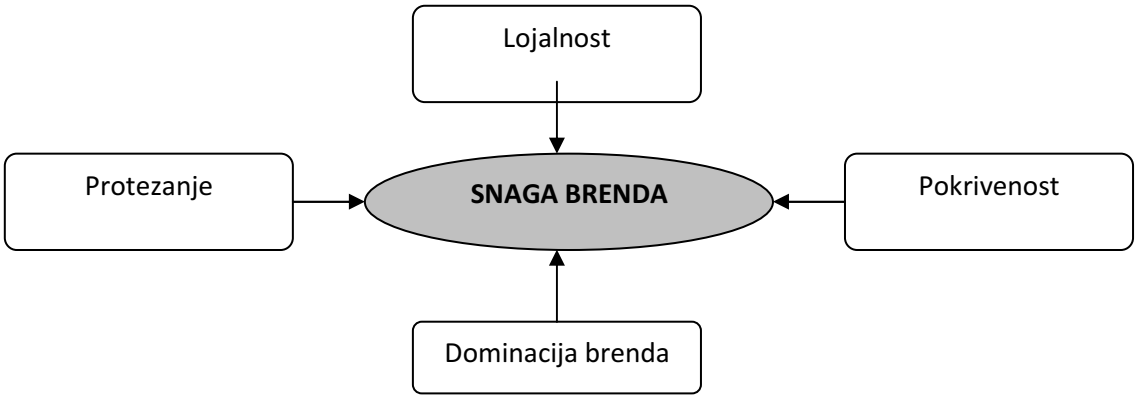
prodaja brenda/prodaja u okviru kategorije = udeo brenda

Ovo će pokazati vašu poziciju u odnosu na ostale igrače na tržištu i može se koristiti za portfolio analizu brenda, slično matrici razvoj tržišta - udeo na tržištu.

[42] http://scindeks.ceon.rs/article.aspx?query=ISSID%26and%264969&page=4&sort=8&stype=0&backurl=%2Fissue.aspx%3Fissue%3D4969, posećen 9. jula 2012. godine

Sledeći korak je kreiranje snage vašeg brenda kroz definisanje i razvoj svake kategorije. Moć brenda, kao što je prikazano na slici 6, sastoji se od četiri ključna elementa o kojima će biti reči u daljem tekstu;

- dominantnost brenda - uticaj ili dominantnost koju brend ima nad svojom kategorijom ili tržištem (više od samog udela na tržištu);
- protezanje brenda - protezanje ili domet koji je brend dostigao u prošlosti ili će verovatno postići u budućnosti (naročito izvan svoje originalne kategorije);
- pokrivenost brenda - širina koju je brend postigao u smislu raspona godina, tipova kupaca i međunarodnog odziva i
- lojalnost brendu - stepen posvećenosti koji je brend postigao u svojoj bazi kupaca i izvan nje, sastoji se od bliskosti, intimnosti i lojalnosti kupaca prema brendu.

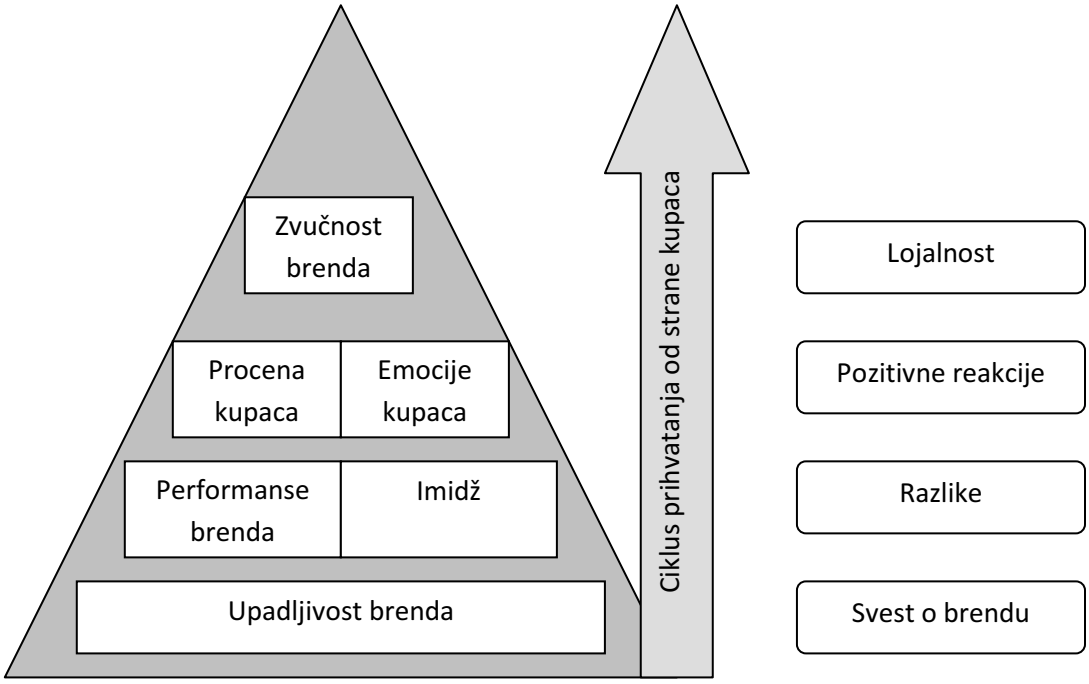


Slika 6: *Kreiranje snage brenda*[43]

Vrednost brenda nastaje na osnovu razlika u reakcijama potrošača na marketinške aktivnosti. Znanje o brendu je ono što su potrošači saznali, osetili, videli, čuli i iskusili tokom vremena. Diferencijalni efekat znanja o brendu se odražava u percepcijama, preferencijama i ponašanju potrošača koje se odnosi na sve aspekte marketinga jednog brenda.

Moć brenda leži u svesti kupca. Vrednost brenda je prema tome vitalni strateški most od prošlosti ka budućnosti i skup sačuvanih vrednosti koje kupci povezuju sa proizvodom ili uslugom. Ove asocijacije dodaju vrednost koja prevazilazi osnovnu ponudu zasnovanu na prethodnim investicijama u marketing brenda. One se, prema Kelerovom modelu vrednosti brenda koji se zasniva na specifičnim potrebama potrošača (CBBE) mogu prikazati kao na slici 7.

[43] Kotler, F., Ferč V., *op. cit*., str. 179



Slika 7: *Piramida vrednosti brenda koja se zasniva na specifičnim potrebama kupaca - CBBE model*[44]

CBBE model implicira da jak brend uključuje kupca u četiri koraka:

- sveobuhvatna svest o brendu - uspostavljanje odgovarajućeg identiteta i svesti o brendu;
- uspostavljanje tačaka diferencijacije - kreiranje odgovarajućeg značenja brenda preko jakih, poželjnih i jedinstvenih asocijacija na brend;
- pozitivne prijatne reakcije - izazivanje pozitivnih, prijatnih reakcija na brend;
- održavanje veza sa brendom - izgradnja veza sa kupcima koje karakteriše intenzivna, aktivna lojalnost.[45]

Ostvarivanje ova četiri koraka, potom, uključuje uspostavljanje šest elemenata za izgradnju brenda: upadljivost brenda, performanse brenda, imidž brenda, procenu kupaca, emocije kupaca i zvučnost brenda. Najvredniji elemenat za građenje brenda, zvučnost brenda, javlja se nakon što su uspostavljeni svi ostali elementi. Uz istinsku zvučnost brenda, kupci izražavaju visok stepen lojalnosti brendu. Oni aktivno tragaju za sredstvima za interakciju sa brendom i dele svoja iskustva sa drugima. Firme koje su

[44] Kotler, F., Ferč V., *op. cit*., str. 181

[45] Janjić, S., *Menadžment procesom brendiranja u međunarodnom marketingu*, Međunarodna naučna konferencija: Menadžment 2010, Kruševac, 17-18. mart 2010. godine, str. 164, rad dostupan na: http://www.fimmanager.edu.rs/site/pdf/CD-Zbornik-web/pdf/1_MenadzmentProces/JanjicS.pdf, posećen 09. novembra 2012. godine

sposobne da postignu zvučnost brenda moći će i da steknu korist iz čitavog spektra vrednosti brenda (npr. visoka cena, veliki udeo na tržištu).

Ključ za brendiranje je pokretanje duboke emotivne reakcije. Ova duboka emotivna reakcija često nastaje na osnovu ključne koristi od korišćenja proizvoda i marketer želi da je programira u nama. Mnogo puta, međutim, ova duboka emotivna reakcija nema nikakve veze sa samim proizvodom. Važnije je da se željena emocija poveže sa proizvodom, a time i sa brendom.

3.2.3. STRATEGIJA BRENDA

Jasno je da ne postoji samo jedan marketinški put do bogatstva. Umesto da se oslanja na jedno ključno diferenciranje ili glavni pravac, preduzeće mora da satka sopstveni, jedinstveni ćilim od marketinških kvaliteta i aktivnosti.[46] U vezi s tim, brend je verovatno najmoćniji instrument komunikacije, pa ipak samo mali broj organizacija svesno kreira i koristi identitet brenda (izjava o pozicioniranju, deskriptor kategorije, naziv brenda, itd.) za prodaju svojih proizvoda ili usluga. Prema Čaku Petisu (Chuck Pettis), ključ za povećanje vrednovanja vaše kompanije je u vašoj sposobnosti da je konkurentno brendirate na tržištu.

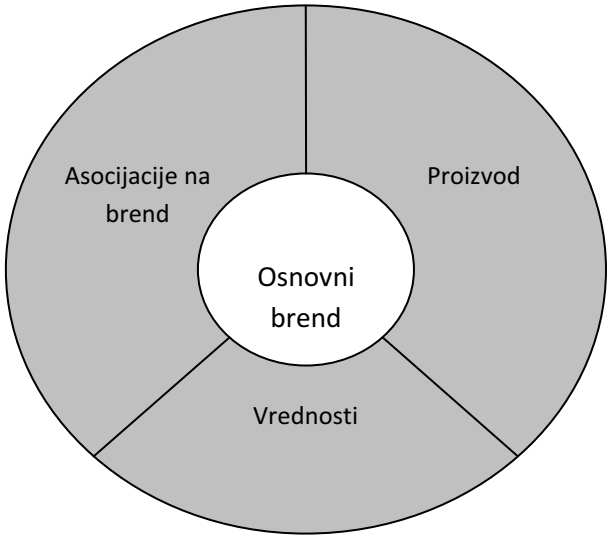
Strategija brenda se gradi na pozicioniranju brenda, misiji brenda, vrednosnoj ponudi brenda (i ličnosti), obećanju brenda i arhitekturi brenda. Čak Petis iz Tehnobrendsa navodi: *ako ljudi ne pamte ime vašeg brenda, kako će vas pronaći i kupiti vaš proizvod*? Brendiranje menja percepciju realnosti kod ljudi. Ako možete sve to da unesete u svoju strategiju, na pravom ste putu.

Strategija brendiranja za kompaniju može da se opiše kao dispozicija broja i prirode zajedničkih i distinktivnih elemenata brenda koje kompanija primenjuje u čitavoj svojoj organizaciji. Ali u realnosti to je mnogo više nego puko odlučivanje o arhitekturi brenda. Osmišljavanje strategije brendiranja uključuje preciznu i konciznu interpretaciju rezultata prethodne analize brenda. Pored toga, kada utvrđujete pravac svoje strategije brenda, morate proceniti šta je opravdano i šta može najpre da se uradi. I, da ponovimo: top menadžment mora da podržava liderstvo i upravljanje brendom – u suprotnom nije moguće zaista pogurati strategiju brenda do vrha talasa. Tek tada se možete okrenuti donošenju odluke o prirodi novih i postojećih elemenata brenda koji će biti primenjeni na nove i postojeće proizvode ili samu kompaniju.

Strategija brenda se uvek zasniva na suštini brenda, njegovim vrednostima, i asocijacijama. Proizvodi i usluge su sastavni deo brenda kao što je prikazano na slici 8.

[46] Kotler, F. (2007) *Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem*, Adizes, Novi Sad, str. 18

Sadržaj i značenje ovih dimenzija se menjaju tokom vremena i njima upravlja rukovodstvo kroz odluke koje donosi.[47]



Slika 8: *Model strategije brenda*[48]

Definicija trenutnog statusa i buduće perspektive su veliki izazovi u građenju strategije brenda. Konzistentnost između različitih aspekata brenda i autentičnosti kompanije i pritiska od strane tržišnog okruženja su neprekidan izazov za rukovodstvo. Potreba za ekonomskom održivošću i investiranjem u vrednost brenda moraju se uzimati u obzir pri donošenju svake marketinške odluke.

Brendiranje kompanije ili proizvoda? Jedna od prvih odluka koje se donose u strategiji brendiranja je da li se treba usredsrediti na brendiranje kompanije ili proizvoda. Da li želite da raširite korporativni kišobran ili da naglasite superiornost proizvoda?

Korporativno brendiranje koristi istu metodologiju i instrumente koji se koriste u brendiranju proizvoda, ali ide i korak dalje u salu za sastanke odbora, u kojoj dodatna pitanja o odnosima sa stejkholderima (akcionari, mediji, konkurenti, vlade i mnogi drugi) mogu da pomognu korporaciji da izvuče korist iz jake, dobro vođene korporativne strategije brendiranja. Ne iznenađuje što jaka i dobro osmišljena korporativna strategija brendiranja, da bi postala potpuno efektivna i ispunila ciljeve, zahteva visok nivo lične pažnje i posvećenosti generalnog direktora i visokog rukovodstva.

[47] Janjić, S., *op. cit*., str. 163

[48] Kotler, F., Ferč V., *op. cit*., str. 184

Postoji nekoliko prednosti koje donosi primena strategije korporativnog brendiranja i koje kompanija može da iskoristi. Pre svega, jak korporativni brend nije ništa drugo do lice poslovne strategije i oslikava ciljeve korporacije na delu i ono po čemu korporacija želi da bude poznata na tržištu. Korporativni brend je generalni kišobran za aktivnosti korporacije i obuhvata dimenzije njenog brenda.

U mnogim slučajevima priroda proizvoda ili usluga koje kompanija prodaje ograničava odluku kako brendirati.

Sledeća važna strateška odluka je ono što Konstantinos Markides (Constantinos Markides) iz Poslovne škole u Londonu (London Business School) zove: biti bolji ili biti drugačiji. On smatra da je teže biti bolji, jer morate neprekidno da se borite sa konkurencijom za novu prednost proizvoda. Biti različit je, po Markidesovom mišljenju manje složeno; moglo bi da bude jednostavnije i da se pronađe način da se permanentno bude drugačiji.[49]

3.2.3.1. USMERAVANJE I POZICIONIRANJE

Kako je brend jedan od elemenata marketing miksa čiji je cilj diferenciranje ponude na tržištu, a na osnovu toga stvaranje dodatne vrednosti za potrošače, tako i upravljanje brendom zahteva donošenje strateških odluka o brendu, koje su usklađene sa strateškim aspektima tržišta, a u cilju najoptimalnije upotrebe brenda. Iz ovog se može zaključiti da je važno izvršiti analizu odnosa brenda prema aspektima tržišta na kome preduzeće posluje. Promene potreba potrošača ili promena segmenata potrošača zahteva reakciju i (re)pozicioniranje brenda.[50]

Razvoj strategije pozicioniranja se ponekad smatra najvažnijom disciplinom u upravljanju brendom. Pozicioniranje brenda doslovno znači pozicionirati svoj brend u svesti kupaca da bi se izazvale određene željene asocijacije u odnosu na konkurentske brendove. U idealnoj situaciji, jaki brendovi imaju jasnu i jedinstvenu poziciju na ciljnim tržištima.

Primena koncepta ježa Džima Kolinsa (Jim Collins) za pozicioniranje brenda znači da nije cilj da se bude najbolji, nije strategija da se bude najbolji, nije namera da se bude najbolji i nije plan da se bude najbolji. Cilj je shvatiti šta je to u čemu možete da budete najbolji. To znači da je naš ciljni kupac najviše privučen suštinom našeg brenda, da ga mi dobro razumemo i da se on nalazi u najprofitabilnijem segmentu rasta u koji i želimo

[49] Adaptirano prema: Kotler, F., Ferč, V., *op. cit*. str. 185

[50] Šević, T., (2011)*Strategija brendiranja: studija slučaja Vip mobile*, master rad, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 14

da ga privučemo. Pozicioniranje je čin osmišljavanja ponude i imidža kompanije tako da ona zauzima posebno i cenjeno mesto u svesti ciljnih kupaca.[51]

Pozicioniranje brenda treba da bude toliko jasno, toliko sažeto i toliko snažno da, kada se jednom pokrene, ono počne da pokreće ljude u pravcu novog brenda koji je u razvoju. Pozicioniranje brenda je srce marketinške strategije.

Princip pružanja konzistentne slike takođe znači ne menjati i ne razvodnjavati pozicioniranje. Jedan brend može da ima samo jednu pravu poziciju.

Krajnji zadatak za pozicioniranje brenda je da se kreira najmoćnija pozicija koju možete da imate i za koju ćete biti strasno vezani i da usmerite tu strast na najprofitabilnije ciljne kupce. Soni Simpson ilustruje ovu vrstu pozicioniranja moći kao što je prikazano na slici 9, kao nešto gde je duboko razumevanje vrednosti ili suštine vašeg brenda direktno povezano sa suštinskim uvidom kupca ili vrednošću.



Slika 9: *Principi pozicioniranja moći*[52]

3.2.3.2. MISIJA BRENDA

U procesu strategije brendiranja, drugi korak u postupku građenja brenda zauzima misija brenda. Od presudne je važnosti da se jasno ilustruje koliko je značajno definisanje jasne izjave o misiji brenda, te njena povezanost sa korporativnom vizijom i misijom.[53]

Jedna stara izreka kaže: ako ne znate kuda idete, kako ćete znati kad ste stigli? Ovim se jasno ilustruje koliko je značajno da se artikuliše jasna izjava o misiji brenda, povezana sa korporativnom vizijom i misijom. Reči mogu da budu veoma moćan instrument, ali samo ako imaju istinito i pouzdano značenje. Pre nego što kompanija počne da planira i implementira holistički pristup brendiranju, mora da utvrdi šta zapravo želi da postigne.

[51] Kotler, F., Ferč, V., *op. cit*. str. 187

[52] Kotler, F., Ferč V., *op. cit*., str. 188

[53] Knežević, B.,(2010) *Proizvodno brendiranje i brend kao faktor organizacione konkurentske prednosti*, master rad, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 43

Izjava o misiji brenda je ideja vodilja za brend. Ona mora da bude jasan i ambiciozan, mada dostižan poslovni cilj. To omogućava brendu da postigne autentičnost. Izjava o misiji brenda je reper za sve odluke koje se tiču rukovođenja i zaposlenih. Pored toga, ona daje pravac kupcima, akcionarima i svima ostalima koji su uključeni u kompaniju.

Uzmimo SAP, na primer. Nemačka kompanija za poslovni softver obezbeđuje niz složenih sistema za upravljanje resursima preduzeća (ERP) i srodna softverska rešenja. U svojoj izjavi o misiji brenda, SAP jasno izražava šta želi da postigne sa svojim brendom: SAP pomaže da posao postane lično zadovoljstvo i prijatno iskustvo. Vrlo je poželjno imati dobru izjavu o misiji koja ukazuje na posvećenost kompanije stalnom unapređenju i razvoju. Vrednosti brenda koje SAP želi da prikaže su: globalna kultura, poštovanje pojedinca, integritet, partnerstvo i progresivnost.

Mnoge strategije brendiranja pate od nedostatka fokusa. Neophodno je usredsrediti se na jednu jasnu prednost koja izdvaja kompaniju od ostalih. Kompanije treba da izbegavaju beskonačne liste želja i izjava o tome šta bi volele da budu. Čarls Mingus (Charles Mingus), američki džez basista i kompozitor, je jednom rekao: praviti od jednostavnog komplikovano je uobičajeno; praviti komplikovano jednostavnim, zapanjujuće jednostavnim, to je kreativnost.

3.2.3.3. VREDNOSNA PONUDA BRENDA

Koje su to vrednosti toliko značajne za vašu kompaniju da bez njih ona ne bi bila to što jeste? Toliko kompanija svake godine nestaje sa tržišta, pa zašto onda vaša opstaje? Zašto vam vaši kupci veruju? Da li vi radite nešto dobro što druge kompanije ne rade na isti način? Šta simbolizujete? Vrednosna ponuda sadrži čitav klaster benefita koje kompanija obećava. To je više od osnovnog pozicioniranja ponude.

Vrednost brenda se može graditi raznim alatima, počevši od instrumenata marketing miksa, pa do kulturne i društvene uloge koju brend ima i koje često nisu pod kontrolom same kompanije.[54]

Suština kompanije CAT je pouzdanost, ali kupcu se obećava više od odlične mašine. U paket su uključeni i deo opreme po prihvatljivoj ceni, dobar servis i dug garantni period. U suštini, vrednosna ponuda je izjava o iskustvu koje će kupci steći na osnovu tržišne ponude kompanije. Brend zavisi od sposobnosti kompanije da upravlja svojim sistemom za isporučivanje vrednosti. Sistem isporuke obuhvata sva iskustva koje će kupac imati koristeći ponuđeni proizvod. To takođe možete okarakterisati kao brend sa svojstvima ljudskog bića. Tako postavljen brend može da pomogne u obezbeđivanju neophodne diferencijacije čak i na paritetnom tržištu. Sve što podseća na ličnost snažno doprinosi

[54] Gligorijević, M., Janičić, R. (2011) *Integrisane marketinške komunikacije u izgradnji korporativnog brenda na B2B tržištu*, Ekonomske teme, Vol. XLIX, No 2, str. 281-296

prepoznatljivosti brenda, čineći ga zanimljivijim i lakim za pamćenje. Pored toga, ona stimuliše pozitivne atribute kao što su energija, mladost i prijemčivost što može da bude veoma značajno za mnoge brendove.

3.2.3.4. OBEĆANJE BRENDA

Jaki brendovi izražavaju obećanje iza kojeg stoji organizacija - reč koju smo dali o tome šta će iskusiti svi koji posluju s nama. Kompanija Advansed Sirkuits (Advanced Circuits) garantuje brz obrt profesionalnih štampanih ploča. Rekspejs (Rackspace) veb hosting obećava da će pružiti fanatičnu podršku. FedEks obećava duševni mir.

Snažno, lako razumljivo obećanje brenda doprinosi podsticaju razvoja. Godine 1847., Džon Dir (John Deere) je obećao: "*Nikada neću staviti svoje ime na proizvod koji ne sadrži ono najbolje što i ja u sebi nosim*". Više od 150 godina, kompanija Džon Dir ostala je verna tom obećanju - građenju reputacije ugrađivanjem vrednosti u svaku mašinu koja nosi njihovo ime. Stoga možete da računate na opremu koja je produktivna onoliko koliko je to moguće. Spremna za rad kad i vi i projektovana tako da minimalizuje vaše dnevne troškove rada. Dakle, naše obećanje glasi: *Ništa ne funkcioniše kao Dir*.[55]

Neophodno je ponuditi izdiferencirano obećanje brenda. S obzirom da kompanije gube sposobnost da diferenciraju svoje brendove na osnovu funkcionalnih atributa, one moraju da se usredsrede na benefite procesa i odnosa, kao što su jednostavnost poručivanja i reagovanje na zahteve kupca. Upravo zato, radnici koji su u direktnom kontaktu sa potrošačima, moraju da razumeju i da obezbede pravo obećanje brenda svojim kupcima.

3.2.3.5. ARHITEKTURA BRENDA

Centralna uloga brendiranja u uspostavljanju identiteta firme i građenju njene pozicije na globalnom tržištu među OEM, VAR (Value Added Reseller) i drugim učesnicima, čini uspostavljanje jasne arhitekture brenda imperativnim. Ključni elemenat uspeha je zaokruživanje harmonične i konzistentne arhitekture brenda u svim zemljama i linijama proizvoda, uz definisanje broja nivoa i brendova na svakom nivou. Od posebnog značaja je relativan naglasak na korporativnim brendovima u odnosu na brendove na nivou proizvoda i stepen integracije na čitavom tržištu. Rastući medijski troškovi, sve veća komunikacija i povezanost na tržištu, zajedno sa internacionalizacijom OEM i dobavljača, stvaraju pritisak u pravcu smanjivanja broja brendova firmi i konsolidacije arhitekture na nacionalnim tržištima. Fokusiranje na ograničen broj međunarodnih strateških brendova proizvodi ekonomiju troškova i potencijalne sinergije napora koje

[55] Kotler, F., Ferč, V., *op. cit*. str. 190-191

firme ulažu na svim tržištima. U isto vreme, treba uspostaviti procedure za upravljanje održanjem ovih brendova.

Postoje tri osnovna modela arhitekture brenda: korporativno-dominantan, proizvodno-dominantan, i model hibridne ili mešovite strukture. Korporativno-dominantna arhitektura se najčešće javlja među firmama sa relativno ograničenim asortimanom proizvoda ili sektora proizvoda, ili sa jasno definisanim ciljnim tržištem, npr. IBM, GE, Šel, Katerpilar, Atlaskopko, i Leno. Proizvodno-dominantna arhitektura je, sa druge strane, veoma retka u B2B primenama. Obično je nalazimo među firmama koje su se vremenom pojavile sa višestrukim nacionalnim ili lokalnim brendovima ili firmama, koje su se proširile na internacionalnom nivou putem preuzimanja ili zajedničkih ulaganja.

Najrasprostranjenije su hibridne ili mešovite strukture koje se sastoje od mešavine globalnih, korporativnih, regionalnih i nacionalnih brendova na nivou proizvoda, ili korporativne potvrde brendova proizvoda ili različitih struktura za različite sektore proizvoda. Primeri za to su Kendrion N.V. iz Holandije ili Dajmler-Krajsler Traks sa Fuso u Japanu, Frejtlajner (Freightliner), Oškoš (Oshkosh), Dodž (Dodge) i Sterling u SAD i Kanadi, Frejtlajner i Mercedes-Benc u Južnoj Americi i originalni brend u Evropi.

I strukture u kojima je dominantna kompanija ili proizvod, razvijaju se u pravcu hibridnih struktura. Firme sa korporativno dominantnim strukturama dodaju brendove na nižim nivoima, na primer, na nivou kompanije ili proizvoda, da bi napravile razliku između različitih sektora proizvoda. Strukture u kojima je dominantan proizvod, sa druge strane, naročito kompanije koje naglašavaju višestruke lokalne (nacionalne) brendove, kreću se u pravcu veće integracije ili koordinacije na tržištu putem korporativnog podržavanja lokalnih brendova.

Ove kompanije se takođe razlikuju po meri u kojoj su jasno artikulisale arhitekturu međunarodnog brenda koji će voditi ovu evoluciju. Neke kompanije su jasno postavile različite nivoe na kojima će se brendovi koristiti, međusobne odnose brendova na različitim nivoima, geografski raspon svakog brenda i linije proizvoda za koje se brend koristi, dok druge imaju malo ili nemaju uopšte smernice koje se odnose na internacionalno brendiranje.

Postoje koraci koji dokazano optimalizuju arhitekturu brenda:

- sagledajte osnovu svog brend portfolija iz perspektive kupaca - njihovo stanovište je temelj za vašu strategiju;
- mapirajte odnose među brendovima kako biste identifikovali odnose i mogućnosti brendova u čitavom portfoliju, proveravajući sledeće kriterijume:
  1. percipirani ili potencijalni kredibilitet brendova u tom prostoru - sloboda percepcije;
  2. da li kompanija trenutno ima ili može da razvije kompetencije u tom prostoru - organizacione sposobnosti;

3. da li su veličina i postojeći ili potencijalni razvoj tržišta dovoljno značajni da zasluže eksploataciju i investicije - tržišne mogućnosti;

- iskopajte mogućnosti tamo gde su sva tri kriterijuma zadovoljena ili iskoristite sledeće strategije inoviranja ukoliko se svi kriterijumi ne poklapaju:
  1. udruživanje i trgovanje,
  2. brendirana partnerstva,
  3. strateška konsolidacija brenda,
  4. preuzimanje brenda,
  5. kreiranje novog brenda;
- neprekidno naglašavajte razmišljanje na nivou čitavog portfolija i implikacije odluka o brendu koje se odnose na celu kompaniju - razmislite o osnivanju saveta brenda.[56]

Kada se njome strateški upravlja i kada se koristi kao struktura za predviđanje budućeg posla i potreba brenda, briga i problema, jasno definisana arhitektura brenda, može da bude ključna karika u poslovnoj strategiji i sredstvo za optimizaciju razvoja i vrednosti brenda.

3.2.4. IZGRADNJA BRENDA

Smatra se da je danas najznačajnija funkcija marketinga baš izgradnja brenda. Šta više, mnogi vodeći svetski marketinški eksperti smatraju da je osnovna funkcija marketinga samo i jedino izgradnja brenda. Ono što ubrzava ovaj trend je stalno opadanje klasičnog vida prodaje, odnosno načina kojim se vrši razmena dobara i novca na tržištu.[57]

Međutim, brendovi se ne smeju tek tako osnivati. Oni se moraju vremenom graditi i modifikovati. Razmotrimo primer materijala Tajuek (Tyvek) koji je izmislila kompanija Dipon (DuPont). U slučaju Tajvek koverti Dipon je načinio četiri koraka:

1. uspostavljanje odgovarajućeg identiteta brenda, čime je uspostavljena i širina i dubina svesti javnosti o postojanju brenda,
2. kreiranje odgovarajućeg značenja brenda kroz jake, poželjne i jedinstvene asocijacije brenda,
3. podsticanje pozitivnih, prijemčivih reakcija na brend, i
4. građenje odnosa između brenda i kupaca za koje je karakteristična intenzivna, aktivna lojalnost.[58]

Zbir svih komunikacija i iskustava kupaca rezultirao je u izraženoj slici u njihovoj svesti zasnovanoj na uočenim emotivnim i funkcionalnim benefitima. Tajvek nije samo jedan

[56] Kotler, F., Ferč, V., *op. cit*. str. 194

[57] Regionalna privredna komora – Pančevo, Centar za marketing, informisanje i sajamske manifestacije, *Brend – kako nastaje i njegov razvoj*, dostupno na: http://www.rpkpancevo.com/akti/Tema32.pdf, posećen 9. novembra 2012. godine

[58] Kotler, F., Ferč, V., *op. cit*. str. 196

od najboljih do sada proizvedenih materijala kad je reč o zaštiti; on je takođe veoma raznovrstan i prilagodljiv. U gotovo svim vrstama poslovanja, od profesionalnih firmi do obrazovnih institucija, od trgovačkih grupa, do vladinih organizacija koriste se Tajvek koverte.

Uspešni brendovi ne miruju. Oni se neprekidno grade. Prema CBBE modelu, građenje brenda uključuje četiri logična koraka. Njihov razvoj mora da se zasniva na čvrstoj strategiji brenda i konzistentnoj arhitekturi brenda:

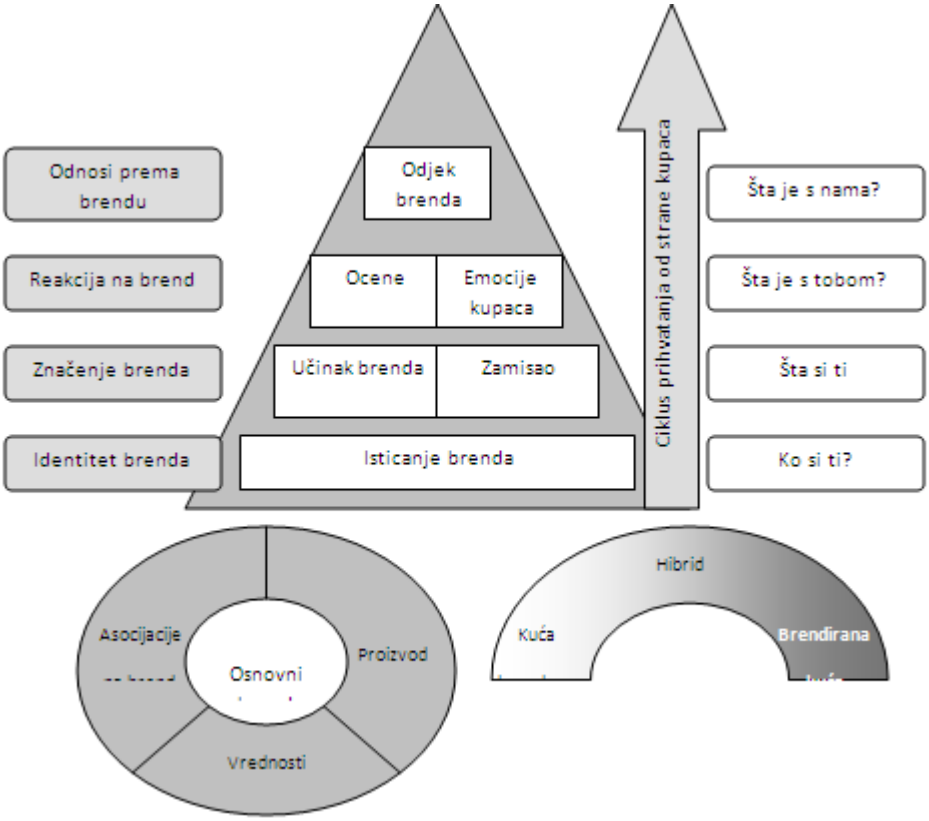
- uspostavljanje odgovarajućeg identiteta brenda - identitet: **ko smo mi? -> duboka svest o brendu**;
- kreiranje odgovarajućeg značenja brenda - značenje: **šta ste vi? -> jedinstvene asocijacije na brend**;
- izazivanje odgovarajućih reakcija na brend - reakcije: **šta je sa mnom? -> pozitivne povoljne reakcije**;
- uspostavljanje odgovarajućih veza brenda sa kupcima - veze: **šta je sa tobom i sa mnom? -> intenzivna, aktivna lojalnost**.

Prema Keleru, svest o brendu se sastoji od prepoznavanja brenda koje se može definisati kao sposobnost kupca da podstaknut znakom brenda potvrdi da se već sreo i upoznao s tim brendom i prisećanja na brend kao sposobnosti kupca da prizove u sećanje brend kad mu se pomenu kategorija proizvoda, potrebe koje zadovoljava ta kategorija ili situacije u kojima je kupovao ili koristio proizvod.

Građenje strategije brenda uvek mora da se zasniva na osnovnom brendu, njegovim vrednostima, i asocijacijama Kao što smo pokazali, proizvodi i usluge su sastavni deo brenda. Sadržaj i značenje ovih dimenzija vremenom mogu da se menjaju i moraju da budu vođeni odlukama rukovodstva.

Drugi ključni element uspeha je zaokruživanje arhitekture brenda u svim linijama proizvoda i u celoj zemlji, uz definisanje broja nivoa i brendova na svakom nivou, i harmoničnog i konzistentnog sistema u skladu sa strategijom koja se zahteva. Prema tome, predstavu javnosti o brendu, ili imidž brenda, kreiraju marketinški programi koji u memoriji kupca povezuju snažne, poželjne i jedinstvene asocijacije sa brendom. Ove asocijacije ne kontroliše samo marketinški program, već i direktno iskustvo, informacije o brendu, usmeno prenošenje, ili identifikovanje brenda sa određenom kompanijom, zemljom, kanalom distribucije, osobom, mestom ili događajem.

CBBE model je izgrađen pomoću postepenog uspostavljanja šest elemenata građenja brenda sa kupcima što se može predstaviti kao piramida brenda zasnovana na strategiji brenda i arhitekturi kao što je prikazano na slici 10.



Slika 10: *Piramida građenja brenda sa strategijom brenda i arhitekturom*[59]

Prethodna slika predstavlja piramidu građenja brenda sa strategijom i brend arhitekturom koja uključuje šest osnovnih elemenata građenja brenda. Uz pomoć nje, lakše ćemo objasniti elemente i njihova značenja. Upadljivost brenda se odnosi na svest o brendu. Učinak brenda ukazuje na zadovoljavanje funkcionalnih potreba kupaca. Predstava o brendu nastaje iz zadovoljavanja psiholoških potreba kupaca. Procena brenda je usredsređena na mišljenja kupaca bazirana na učinku i predstavi o brendu. Emocije prema brendu nastaju na osnovu emotivnih reakcija kupaca i reakcija na brend. Odjek brenda se, na kraju, zasniva na odnosu i stepenu identifikacije kupca sa brendom.[60]

Postizanje uspeha u građenju vašeg brenda je proces za koji je potrebno vreme i strpljenje. Brendiranje je dugoročna inicijativa utemeljena na građenju odnosa, zasnovanog na poverenju, poštovanju i konzistentnosti, kao što ističe Rodžer Gifin (Roger Giffin).[61]

[59] Kotler, F., Ferč V., *op. cit.*, str. 199

[60] Knežević, B., *op. cit*., str. 56

[61] Kotler, F., Ferč, V., *op. cit*. str. 199

Kevin Klansi (Kevin Clancy), direktor firme za marketinšku strategiju Kopernikusa (Copernicus), ima drugačiji pristup građenju brenda. Predlažemo da koristite taj pristup ako možete da započnete koncept brendiranja od nule; on može da se primeni kada započinjete novi poslovni poduhvat ili kada je kompanija nastala odvajanjem od veće celine ili kada morate da živite sa novim identitetom.

Za tu vrstu situacija Klansi je definisao pristup izgradnji brenda koji se sastoji iz pet koraka.

1. **Formulišite inspirativnu izjavu o viziji**

Vaša vizija brenda identifikuje svrhu postojanja vašeg preduzeća koja prevazilazi puko ostvarivanje profita. Ona otkriva širi, dublji, trajniji pogled koji obogaćuje preduzeće, njegove kupce i zajednicu. Utvrdite takođe "ličnost" svoga brenda. To će omogućiti da vaš brend oživi i učiniti ga pristupačnim i opipljivim. Pomaže vam da se diferencirate i pruža dubinu i novu dimenziju vašem preduzeću. Ukoliko je strateški zasnovana, ona obezbeđuje kredibilitet i dopadljivost.

Neki brendovi imaju snagu ličnosti koja stvara harizmu - poverenje koje ide od lojalnosti do zastupanja. Radite takođe na karakteru svog brenda kada je reč o kulturi brenda. To je vrednosni sistem koji usmerava svaki aspekt preduzeća, njegove principe, stavove i karakteristike. To je obećanje dato kupcima, saradnicima i dobavljačima.

2. **Transformativna strategija**

Kada razmišljate o odnosu između vašeg brenda i vašeg kupca, neophodno je da usvojite transformacioni, multifunkcionalni pristup u razumevanju celokupnog lanca vrednosti. Prelaskom sa tržišnih segmenata na strateške segmente do cenjenog kupca se može stići preko jasno definisane vrednosne ponude (šta ponuditi), i odgovarajuće mreže za distribuciju vrednosti (kako isporučiti). Transformativna strategija bi takođe mogla da se ostvari radikalnim poslovnim inoviranjem koje ide od tržišno vođenog, ka onom koje pokreće tržišta.

3. **Marketinško planiranje zasnovano na modelu**

Kratko vreme trajanja preduzeća i opadanje prihoda, zajedno sa brzim i čestim uvođenjem novih proizvoda, čini uspešan marketing izuzetno složenim zadatkom menadžmenta. S obzirom da novi proizvodi i usluge često uključuju velike investicije, potencijal za poboljšanje procesa odlučivanja u industriji će biti sve važniji. To znači udaljavanje od tradicionalnih marketinških modela planiranja. Mnogi od tih modela su bili zasnovani na onome što zovemo igrom brojeva, u kojoj je top menadžment, preko procesa postavljanja ciljeva, mogao da naloži onima ispod sebe da razviju strategije koje će biti u stanju da ispune te ciljeve. Ciljevi su postavljani da bi motivisali i kontrolisali učinak. Važno je preći na upotrebu sofisticiranih instrumenata planiranja kao što je Diponova analiza na osnovu koeficijenata ili modeli planiranja zasnovani na vrednosti, uključujući dodatu ekonomsku vrednost (EVA) i slične metode eskontovanja neto novčanog toka.

4. **Opsesivna implementacija**

Biti 100% konzistentan u obezbeđivanju iskustva brenda je od ključnog značaja za dugoročni uspeh vašeg brenda. Svaki put kad promenite ili zamenite poruku za svoje kupce ili svaki put kad ne ispunite obećanje, vi zakidate od onoga što pokušavate da ostvarite i konačno ćete dokazati da tom brendu ne treba verovati.

5. **Dijagnostička metrika**

Za uspešne strategije brenda moraju se postaviti odlično dizajnirane i najefektivnije metrike dijagnostikovanja brenda. One treba da omoguće vezu između strategije brenda i poslovne strategije. Te metrike, zasnovane na metodama poslovnih istraživanja (BI-business intelligence) pokazaće kako se može bolje upravljati brendom, a da se pri tom obezbedi opravdanje za efektivniji brend i efektivniju raspodelu resursa.[62]

Kao rezultat, kompanija u celini će moći da pokaže prednosti konzistentnog pristupa za merenje ukupnog učinka brenda. Uz ovakvo znanje dodatno fino podešavanje brendiranja i poslovne strategije može da napreduje do novih visina.

Različite poslovne strategije zahtevaju različite arhitekture brenda. Dva najvažnija tipa su:

- arhitektura brendirane kuće - angažuje samo jedan (master) brend za pokriće serije ponuda koje bi mogle da funkcionišu sa opisnim imenima podbrendova. Primeri: Boing, GE i BM.
- arhitektura kuća brendova - svaki brend je samostalan; zbir rezultata samostalnih brendova je veći nego pod jedinstvenim master brendom. Primeri: Dženeral Motors i Marjot Internešenel (Marriott International).

Ni jedan tip nije bolji od drugog. Neke kompanije koriste kombinaciju oba. Ključ je u tome da imate dobro definisanu strategiju portfolija brenda. Upravljanje portfoliom brenda nije samo marketinški problem. Ono direktno utiče na profitabilnost kompanije. Loše definisani i brendovi koji se preklapaju dovode do erozije premije cena, slabije proizvodne ekonomije i smanjene distribucije. U ekonomiji koja zaostaje, problem portfolija brenda koji ne donosi rezultate je još akutniji: dok je dodavanje brendova jednostavno, postaje teško prikupiti vrednost u brendu ili divestirati je.[63]

Efektivno upravljanje portfoliom brenda počinje kreiranjem baze činjenica o vrednosti u svakom brendu i o ekonomskom doprinosu brenda. Primena analitičkih instrumenata, kao što su pet pravila moći portfolija, može da utiče na odluke o pojedinačnim i

[62] Kotler, F., Ferč, V., *op. cit*. str. 200-202

[63] Divestiranje predstavlja način promene poslovnog miksa kompanije. Za najvažniji cilj divestiranja rukovodioci kompanija navode rast vrednosti za akcionare. Divestiranje marginalnih, neprofitabilnih i strateški nekompatibilnih poslovnih aktivnosti može uvećati vrednost za akcionare i unaprediti operativne i finansijske performanse.

kolektivnim strategijama brenda, od planiranja i pozicioniranja do investicija, partnerstava i mogućnosti za proširivanje. Povezivanje nematerijalne vrednosti brenda sa konkretnom finansijskom metrikom omogućava kompanijama da eksploatišu puni potencijal svojih brendova, a time i da steknu konkurentsku prednost.

Uspešni menadžeri portfolija brenda ugrađuju odluke o brendiranju u svaki aspekt planiranja poslovanja kompanije, od izbora kupaca do unutrašnjeg sistema organizacije. U isto vreme shvataju potrebu da minimalizuju složenost i troškove upravljanja portfoliom.

Upravljanje portfoliom brenda zahteva razvijanje veza između nematerijalne imovine i konkretnih finansijskih pokazatelja. Nastavite dalje primenjujući sledećih pet pravila moći portfolija.

1. **Povežite portfolio brenda sa poslovnim projektom.**

Ugradite odluke o brendiranju u svaki aspekt poslovanja kompanije, od selekcije kupaca do sistema unutrašnje organizacije.

2. **Razmotrite građenje piramide brenda.**

Individualni brendovi u okviru portfolija postaju daleko moćniji kada su međusobno povezani, kao što je to pokazao Kraft Fuds (Craft Foods). Bez koordinisane holističke strategije portfolija jedan brend se ne može uklopiti u izdvojeni nivo piramide. Model piramide zahteva neprekidnu budnost i odbranu od napada na njenu osnovu. Koristite ekonomske mere koje reflektuju inkrementalne troškove, omogućavajući višim nivoima da pokriju osnovne troškove. Upravljajte bazom piramide kao poslovnim projektom koji zahteva niske troškove, sa proizvodnjom koja se na kraju seli u zemlje sa niskim troškovima.

3. **Gajite pobednike i iskorenjujte gubitnike.**

Dok je dodavanje brendova u doba prosperiteta jednostavno, u ekonomiji koja se sporo razvija, preporučuje se koncentracija investicija na manje grupe jakih brendova. Praksa Junilivera (Unilever) i njegovih brendova navodi se da bi se pokazalo koliko je ova kompanija bila rigorozna u ukidanju i repozicioniranju slabih brendova.

4. **Igrajte s kartama koje imate.**

Umesto da rastežete brend dok ne pukne, izgradite novi ili kupite neki od postojećih brendova. Ovo je bazirano na jasnom razumevanju gde kompanija može, a gde ne može da odvede svoje brendove. Praksa Marjota je do sada korišćena da ilustruje ovakav stav.

5. **Neutrališite tendenciju da se odluke o brendu donose na decentralizovan, ad hoc način.**

Uspostavite funkcije upravljanja brendom sa uputstvima iz oblasti menadžmenta koja pokazuju kada, kako i gde treba koristiti brend. Nagradite menadžere za odluke koje donose korist čitavom portfoliju, a ne za one koje znače jačanje jednog brenda na račun drugog. Koordinirajte fokusiranje marketinga na generisanje tražnje radi podsticanja

prodaje i fokusiranje brenda na dugoročno građenje imidža da bi postigli stalan i održiv rast.[64]

Uvidi zasnovani na činjenicama, utemeljeni na razumevanju i vrednosti brenda i ekonomskog doprinosa brendova profitabilnosti kompanije, čine osnovu uspešnog portfolija brenda.

3.2.5. KONTROLA/ REVIZIJA BRENDA

Kompanije treba periodično da kontrolišu rezultate svojih individualnih brendova. Treba da usaglasite ciljeve kontrole, i onda možete početi da prikupljate podatke, identifikujete učesnike, zakazujete intervjue i organizujete sastanke za analizu utvrđenih rezultata.[65]

Ta analiza ili revizija brenda, ima za cilj procenu dobrih i slabih strana određenog brenda ili portfolija brenda. Obično se sastoji od internog opisa kako je brend marketiran (pod imenom zalihe brenda) i eksternog ispitivanja pomoću fokusnih grupa, upitnika, i drugih metoda za istraživanje kupaca i utvrđivanje šta im brend znači i šta bi mogao da im znači (pod nazivom eksploratorno istraživanje brenda). Krajnji korak predstavljali bi analiza i tumačenje rezultata.

Konačno, svoj brend morate da podvrgnete testu likvidnosti. Ocena rezultata brenda meri učinak vaših brendova u odnosu na prioritete kupaca. Generalno, postoje četiri dimenzije merenja brenda koje obično vezuju kupca za brend:

- funkcionalne performanse proizvoda ili usluge koji stoje iza brenda,
- pogodnost i lakoća pristupa proizvodu ili usluzi,
- snaga ličnosti brenda,
- cena i komponenta vrednosti.

Kombinacija ovih atributa često omogućava zaokruženu sliku o tome koliko dobro raste kapital brenda i koliko neiskorišćenog novčanog toka čeka da se oslobodi. Atribute brenda treba pratiti pomoću studija za praćenje koje se sprovode periodično na svakih šest ili 12 meseci. Napredne kompanije kao što su: GE, IBM i Aksenčer danas naginju ka kontinuiranom praćenju brenda na osnovu manjih uzoraka sa terena svakog drugog meseca. Revizija brenda koju mi predlažemo treba da bude usredsređena na kupca i da uključuje niz postupaka za procenu stanja brenda, da otkrije izvore vrednosti brenda i predloži načine da se poboljša i podigne vrednost brenda.

Revizija brenda se može koristiti za određenje strateškog pravca za brend. Da li su postojeći izvori vrednosti brenda zadovoljavajući? Da li je potrebno pojačati izvesne

[64] Adaptirano prema: Kotler, F., Ferč, V., *op. cit*. str. 203-206

[65] Janjić, S., *op. cit*., str. 164

asocijacije na brend? Da li brendu nedostaje jedinstvenost? Koje mogućnosti i kakve potencijalne opasnosti postoje za brend i njegovu vrednost? Kakav je trenutni status arhitekture brenda?

Kontrola usaglašenosti ide korak dalje od toga: postepena analiza individualnih brendova dozvoljava ocenu toga koliko dobro svaki brend funkcioniše kao deo ukupne arhitekture brenda firme. Ključni koraci kontrole usaglašenosti su:

- prikupljanje informacija koje utvrđuju kako je brend korišćen u svakoj od zemalja u kojima je na tržištu;
- ocena odstupanja od uspostavljene pozicije u strukturi i razlozi tog odstupanja;
- procena učinka brenda.

Strateška kontrola se, nasuprot tome, odnosi na analizu koja kreće od vrha i sprovodi se na više nivoa. Ako je krajnji rezultat strateške analize takav da arhitektura brenda firme više ne odgovara pripadajućim pokretačima, treba preduzeti korake da se arhitektura firme izmeni tako da odražava novu situaciju na tržištu.

3.2.5.1. METRIKA BRENDA

Najbolje dizajnirana i najefektivnija metrika brenda može se izraditi samo ako se jasno razume veza između brenda i poslovne strategije.[66] Ova metrika će pokazati kako se brendom može bolje upravljati i pri tom obezbediti princip za efektivniju raspodelu resursa brenda i kompanije. Ukoliko se ona pravilno implementira, kompanija kao celina može da stekne prednosti od konzistentnog pristupa merenju i obračunu generalnog učinka brenda.

Različiti oblici poslovnih informacija mogu da pomognu da se reše neki problemi metrike brenda. "Iskopavanje" podataka je danas najuobičajenija BI tehnologija danas. Ona pomaže korporacijama da brzo analiziraju i daju smisao ogromnoj količini informacija koje se čuvaju u bazama podataka u čitavom preduzeću, da identifikuju mogućnosti za prodaju, snabdeva visoko rukovodstvo podacima za donošenje odluka i obezbeđuje obaveštenja koja se koriste u drugim procesima odlučivanja.

Postoje dva pristupa za izvlačenje poslovnih obaveštenja iz nestruktuiranih informacija.

1. **Traganje za ključnim rečima (KWS - Key Word Searches)**

Ovaj pristup je jednostavan upravo onoliko koliko zvuči - utvrđuje pominjanje i pokrivenost kompanije i njenog brenda samo na osnovu ključne reči.

2. **Jezička obrada (NLP - Natural Language Processing)**

Drugi pristup koristi NLP. To je jedan od najpreciznijih raspoloživih metoda, sa izuzetno malim brojem lažnih pozitiva. Najbolja NLP rešenja koriste tehnologije za ekstrahovanje informacija koje kombinuju statističke i semantičke analize kako bi se

[66] Knežević, B., *op. cit.*, str. 58

brzo skenirale hiljade nestruktuiranih dokumenata i identifikovali oni koji su zaista relevantni.

Za razliku od jednostavnih pristupa zasnovanih na ključnoj reči, NLP tehnologija može da se primeni tako da automatski otkrije važne informacije o kompanijama, ljudima, proizvodima i konkurentima drastično smanjujući vreme potrebno za istraživanje i analizu i otvarajući poslovne mogućnosti koje ste možda prevideli.[67]

Uz pomoć preciznih i brzih informacija, kompanije mogu brže da donose odluke zasnovane na znanju Na primer, ako je početni uticaj ponovnog lansiranja važnog brenda manji od očekivanog, moguće je da će biti neophodna momentalna akcija.Ono što je možda još značajnije, merenje komunikacije i vrsta analize koju podrazumeva NLP tehnologija omogućava kompanijama da zaista opravdaju svoje troškove za marketing i komunikaciju, da mesecima, ali ne i godinama postižu zadovoljavajući ROS (prihod od prodaje) i da demonstriraju efektivnost svojih strategija kako na taktičkom, tako i na strateškom nivou. Ne samo da će biti u stanju da eksplicitno identifikuju koliku pokrivenost je proizvela određena kampanja i kako je ta pokrivenost uticala na vidljivost i percepciju brenda, već će moći bolje da utvrde i uticaj na veće strateške ciljeve.

Nakon što ste implementirali strategiju brenda, identifikovali svoj brend i pokrenuli brendiranje, želećete da izmerite svoj ROBI (povraćaj od investiranja u brend). Da li znate koliki je vaš ROBI? To je koristan resurs. Dejvis ukazuje na osam kvalitativnih i kvantitativnih ROBI metrika.

- **Znanje o brendu** (kvalitativna) - obezbeđuje detaljne podatke o nivou svesti, prisećanja i razumevanja brendova. Znanje o brendu je ono što su potrošači saznali, osetili, videli, čuli i iskusili tokom vremena.[68]
- **Razumevanje pozicioniranosti brenda** (kvalitativna) – identifikuje koliko dobro različiti segmenti kupaca razumeju pozicioniranost brendova kao i njihove usluge klijentima, lični kontakt, stručnost i prodajne poruke koje su im upućene.
- **Ispunjavanje obaveza brenda** (kvalitativna i kvantitativna) - utvrđuje da li brendovi ispunjavaju svoja obećanja na tržištu.
- **Prepoznatljivost brenda** (kvalitativna) - utvrđuje koliko dobro se brend saopštava internoj i eksternoj publici i koliko dobro je zapravo shvaćena i zapamćena.
- **Pridobijanje kupaca pomoću brenda** (kvantitativna) - govori koliko novih kupaca je privučeno pomoću upravljanja portfoliom brenda i ko su ti kupci.
- **Zadržavanje i lojalnost kupaca na osnovu brenda** (kvantitativna) - meri broj kupaca koji su izgubljeni zbog primenjenih strategija portfolija brenda.

[67] Kotler, F., Ferč, V., *op. cit*. str. 209

[68] Knežević, B., *op. cit*., str. 37

- **Učestalost i prodor na osnovu brenda** (kvantitativna) - meri broj postojećih kupaca koji kupuju više proizvoda ili usluga kao rezultat upravljanja portfoliom brenda.
- **Finansijska vrednost brenda** (kvantitativna) - meri vrhunske cene koje brendovi mogu da diktiraju u odnosu na konkurente i prihode koji se mogu pripisati snazi brendova.[69]

Na osnovu rezultata merenja upravljanja portfoliom brenda marketeri mogu da prilagode svoje strategije. S obzirom da rezultati mogu da utiču na sve aspekte brenda, firma treba da osnuje multifunkcionalne timove koji će biti uključeni od početka tako da prilagođavanja mogu momentalno da se obavljaju. Rezultati merenja će pomoći da se utvrdi koliko je firma danas uspešna i da se naglase oblasti na koje ubuduće treba da se fokusira.

Mnoge kompanije verovatno neće želeti ili im neće biti potrebno da urade sve. Ako morate da koncentrišete svoje napore, sledeće tri metode će vam obezbediti najvažnije metrike brenda: razumevanje pozicioniranja brenda, pridobijanje kupaca pomoću brenda i zadržavanje i lojalnost kupaca na osnovu brenda. Uz pomoć ove grupe metrika, menadžeri mogu da rade na ostvarenju četiri cilja:

1. merenje rezultata brenda u odnosu na strategiju portfolija,
2. obezbeđivanje da brend održava fokus firme,
3. razvijanje konzistentne komunikacije i
4. efektivnija alokacija resursa da bi se gradili brendovi u budućnosti.

3.2.5.2. RAČUNOVODSTVENI ASPEKTI VREDNOVANJA BRENDA

Zbog značaja brendova za razvoj pojedinih privrednih grana, računovodstveni tretman brenda je predmet debate i kontroverzi u mnogim zemljama, poput Australije i Velike Britanije, na primer; gde su kompanije kao što je Grand Metropolitan i Rank Hovis McDougall odlučile još 1988. godine da uključe vrednost brenda (bilo kupljen ili interno razvijen) u svoje konsolidovane bilanse.

Principi priznavanja brenda. Član 9 i 10 direktive Evropske komisije broj 78/660/EEC iz 1978. godine nalažu da ukoliko želimo da uključimo brend u bilanse, oni bi trebalo da budu:

- „vredni uzimanja u razmatranje“ i da nisu prikazani u delu goodwill,
- ili interno razvijeni u preduzeću i da nacionalno zakonodavstvo dozvoljava da budu iskazani kao aktiva.

Sa druge strane, u skladu sa IAS 38 budući ekonomski benefiti od brenda bi trebalo da budu izračunati koristeći racionalne pretpostavke koje predstavljaju najbolju procenu rukovodstva. Eksternim faktorima bi trebalo da bude dat veći značaj nego internim.

[69] Kotler, F., Ferč, V., *op. cit*. str. 210-211

Tako, na primer, u Nemačkoj i Francuskoj buduće ekonomske koristi nisu obavezna karakteristika definicije nematerijalne imovine.

Pouzdano merenje troškova. U praksi, kada je u pitanju priznaje brenda i merenje troškova, računovodstvena politika zavisi od načina na koji je preduzeće steklo brend. Ti načini su sledeći: odvojena akvizicija (uključujući preuzimanje bez dodatnog plaćanja ili razmenom), potpuna akvizicija (merdžeri ili akvizicija kompanija ćerki) ili interno razvijen brend.

- *Odvojena akvizicija*. Na osnovu IAS 38 (član 23), ako je nematerijalna imovina stečena separatno, troškovi te nematerijalne imovine mogu obično biti izmereni pouzdano.
- *Potpuna akvizicija*. Na osnovu IAS 38 (član 27), nematerijalna imovina treba da bude iskazana u konsolidovanom bilansu i njena stvarna vrednost u vreme preuzimanja, ako je nematerijalna imovina pripadala preduzeću nad kojim je izvršena akvizicija.
- *Interno razvijen brend*. Bez uzimanja u obzir da li posebni uslovi ispoštovani ili ne, IAS 38 (član 51) jasno kaže: „interno razvijeni brendovi (…) bi trebalo da budu priznati kao nematerijalna imovina“. Ovo iz razloga što IASC veruje da „troškovi interno razvijenog brenda … ne mogu se razdvojiti od troškova čije generisanje je imalo za cilj izgradnju preduzeća kao celine“ (IAS 38, član 52).

U literaturi postoji nekoliko metoda koje vode pouzdanoj oceni vrednosti brenda. Generalno, one se dele u tri velike grupe i to one koje imaju:

1. troškovni pristup može biti:
    - istorijski – koristi se kada je izvršena akvizicija ili za interno stvoren brend; on kaže da mogu biti uključeni:
        a) svi troškovi koji su nastali u kontekstu akvizicije brenda ili
        b) svi troškovi koji su nastali u procesu izgradnje brenda;
    - metod zamene – podrazumeva procenu brenda i dodavanje troškova koji su neophodni kako bi brend dostigao tržišnu poziciju koju je ranije zauzimao;
2. prihodni pristup je baziran na trenutnoj vrednosti budućih ekonomskih koristi od korišćenja robne marke, tj. brenda (on daje odgovor na pitanje: koliko brend može povećati profit preduzeća) i
3. tržišni pristup koji postaje sve prisutniji – baza za procenu brenda je benčmarking u odnosu na konkurente i druge slične brendove.[70]

[70] Adaptirano prema: Stolowy, H., Haller, A., Klockhaus, V., ACCOUNTING FOR BRANDS IN IAS 38 OF IASC (INTANGIBLE ASSETS) COMPARED WITH FRENCH AND GERMAN PRACTICES, The International Journal of Accounting, vol. 36, no. 2, 2001, pp. 147-167

4. POJAM KONKURENTNOSTI

Konkurentost je održiv rast produktivnosti vođen kvalitetom strategija i poslovanja preduzeća, na koju zajedno utiču makroekonomsko i mikroekonomsko okruženje. Nivo konkurentnosti određuje produktivnost tj. mera sposobnosti da se proizvedu robe i usluge koristeći postojeće vlastite ljudske, finansijske, prirodne i druge resurse. Produktivnost određuje životni standard države ili regije – plate, prihod od kapitala, očuvanje nacionalnog bogatstva. Produktivnost zavisi i od vrednosti proizvoda i usluga (npr. njihova jedinstvenost, kvalitet) i od efikasnosti kojom se proizvode. Konkurentnost preduzeća se može shvatiti kao jezgro uspeha ili neuspeha jednog preduzeća.[71]

Ukoliko preuzeće održava profit na nivou koji prevazilazi prosek industrijske grane kojoj pripada onda možemo reći da je to preduzeće konkurentno. Inovacija zauzima visoko mesto u određivanju nivoa klučnih faktora koji utiču na kompetentnost. Joshep Shumperer je inovaciju nazvao "kreativna destrukcija," uzimajući u obzir njen razarajući uticaj na postojeću ekonomiju. Time je konkurentnost preduzeća dovedena u vezu sa inovacijom.

Inovacija predstavlja uspešno korišćenje ideje, ili usmeravanje ideje u profitabilne proizvode i usluge, procese ili poslovnu praksu. Inovacija je sinonim za uspešnu proizvodnju, usvajanje i eksploataciju novine u ekonomskoj i socijalnoj sferi. Suprotnost od inovacije je „arhaizam i rutina". Održiva konkurentnost preduzeća prevashodno zavisi od resursa i sposobnosti koje preduzeće poseduje. Tradicionialni resursi preduzeća su kapital, fizički resursi, radna snaga, menadžment i vreme. [72]

Sposobnost preduzeća čini intelektualni potencijal zaposlenih, a posebno ona znanja koja opredeljuju određene kompetencije. Značaj sposobnosti preduzeća u poređenju sa tradicionalnim resursima danas(a u budućnosti pogotovo) postaje sve veći. Može se reći da održivu konkurentnost jedne organizacije čini šta njeni ljudi znaju i šta oni mogu da učine sa tim što znaju.

[71] Train, C.Egbu, Maximising the Impact of Knowledge for Innovation in Gaining Competitive Adventage ,COBRA 2006

[72] Drucker F.,(1996) Inovacije i preduzetništvo (Inovacion and enterpreneurship), praksa i principi, II izdanje,Grmeč Privredni pregled, Beograd, str. 57

4.1. DIJAMANT TEORIJA PROFESORA MICHELA PORTERA

Tokom 1980. profesor Majkl Porter (Michael Porter), sa univerziteta Harvard u SAD,izvršio je opširno istraživanje u svetu kako bi ispitao šeme i determinante za uspeh u razvoju konkurentnosti u 10 zemalja. U knjizi, Konkurentna prednost nacija, objavljenoj1990, profesor Porter ističe da je koren konkurentnosti u prirodi okruženja u kojem firme deluju. Konkretno, veća je verovatnoća da će konkurentne firme nastati ako postoje sledeći uslovi:

- lokalno okruženje ohrabruje efikasnost, investicije i nadgradnju; postoji otvorena i snažna konkurencija između lokalnih firmi (strategija i rivalstvo);
- lokalno okruženje omogućava firmama visoko kvalitetne i specijalizovane informacije, uključujući ljudske resurse; fizičku infrastrukturu; novac; naučnu i tehnološku infrastrukturu, informacijsku infrastrukturu, i prirodne izvore (uslovi faktora);
- postoji jezgro potrošača sa sofisticiranim potrebama koje omogućavaju kompanijama razvoj inovativnih, visoko kvalitetnih proizvoda i roba; (uslovi potražnje);
- ako umesto izolovanih industrija postoje klasteri koji obuhvataju sposobne, lokalne dobavljače i preduzeća u povezanim oblastima (povezane i industrije podrške).

Postoji snažno međusobno delovanje ova četiri elementa, koje stimuliše stalni pritisak na inovacije i unapređenje u sposobnostima. [73]

Porterova teorija konkurentnosti snažno je delovala na način na koji su vlade, organizacije i firme u razvijenim zemljama, zemljama u tranziciji i zemljama u razvoju krenule putem konkurentnosti. Njegova poruka liderima vlada bila je jasna: Makroekonomske reforme su bitne ali ne i dovoljne da bi se povećala produktivnost. Mikroekonomske reforme su takođe bitne, jer su to reforme koje jačaju i oblikuju četiri opisana ugla dijamanta i njihovu međusobnu povezanost.

Ove mikroekonomske reforme se odvijaju na nivou preduzeća. Njegova poruka preduzećima bila je jednako jasna. Sposobnost firmi da postignu konkurentnu prednost

[73] Vulić V, (2008)Ekonomski fakultet Podgorica, Studije menadžmenta, Strategijskimenadžment

zavisi ne samo od njihove strategije, inovacija i poslova, nego takođe i od spoljniih faktora i institucija. Uz to, široka, zajednička akcija vladinih i poslovnih institucija je potrebna da bi se stvorilo okruženje koje jača konkurentnost. [74]

4.2. SAVRŠENA, NESAVRŠENA KONKURENCIJA I 12 STUBOVA

Tržište koje se sastoji od velikog broja nezavisnih malih preduzeća od kojih ni jedno nije u mogućnosti da utiče na tržišne cene naziva se savršeno konkurentno tržište. Takvo tržište je otvoreno za ulazak drugih preduzeća. Faktori proizvodnje su izuzetno pokretljivi. Postoji apsolutna informisanost o događanjima i promenama na tržištu. Homogeni proizvod nude sva preduzeća.

Od navedenih obeležja samo prva dva čine takvo tržište realnim dok ga treće i četvrto čine teorijskim modelom jer ne postoji ni savršena mobilnost proizvodnih faktora niti apsolutna informisanost. U ovim uslovima price takeri su preduzeća koja uzimaju tržišne cene kao date. Usled toga potražnja preduzeća je savršeno elastična. Na tržištu savršene konkurencije preduzeće se vodi načelom maksimilizacije profita.

Preduzeće će izabrati obim proizvodnje kod kojeg je celokupni profit najveći, a granični profit jednak 0. To će se realizovati u preseku krive graničnog odnosno prosečnog prihoda i graničnog troška. Budući da je granični prihod jednak ceni, to će se dogoditi kada je P=MC. Usled visokih zarada u privrednu granu će ući i ostala preduzeća što će dovesti do povećane ponude i pada cena.Zbog pada tržišnih cena doći će i do pada graničnog prihoda tj. profita.

Tržište nepotpune (nesavršene) konkurencije je ono gde:

1. Određivanje cena moguće je od strane ponude i potražnje. Pretpostavka te mogućnosti je ograničeni broj privrednih subjekata.

2. Price makeri su privredni subjekti na tržištu nesavršene konkurencije koji se u svojoj poslovnoj politici vode određivanjem cena i količina.

3. ograničenost ulaska i izlaska drugih privrednih subjekata u granu može biti veća ili manja.

[74] Porter M.E.(1990) "The Competitive Advantage of Nations", The Macmillan Press LTD, str. 24

4. Za razliku od savršeno konkurentnih preduzeća, čija je kriva potražnje horizontalna, kriva potražnje preduzeća u nepotpunoj konkurenciji je negativnog nagiba. [75]

12 stubova konkurentnosti podeljeno je u tri grupe:

- osnovne potrebe,
- faktori uvećanja efikasnosti,
- inovativni i faktori sofisticiranosti.

Osnovne potrebe čine stubovi kao što su: institucije i infrastruktura (gde nam je rang još gori nego što je opšti rang konkurentnosti), makroekonomska stabilnost (gde nam jerang nešto bolji od opšteg) i stub osnovnog obrazovanja i zdravlja gde uživamo daleko najbolji rang od svih 12 stubova (31. u svetu).[76]

Faktore uvećanja efikasnosti čine: visoko obrazovanje i obuka, tehnološka spremnost, veličina tržišta. Tu su isofisticiranost finansijskog tržišta, efikasnost tržišta radne snage i efikasnost tržišta roba.

Treću i, dinamički posmatrano, najvažniju grupu čine samo dva stuba: poslovna sofisticiranost, gde smo lošiji od opšteg ranga i zauzimamo 95. mesto na svetu, i kvalitet nacionalnog poslovnog okruženja gde je Srbija na 78. mestu.

Pored ove tri grupe stubova vezanih za merenje globalnog indeksa konkurentnosti, postoji još jedna mala grupa od dva indikatora koji se tiču indeksa poslovne konkurentnosti.

To su: sofisticiranost funkcionisanja kompanija i njihove strategije, gde su srpske kompanije 102. na svetu, i kvalitet nacionalnog poslovnog okruženja, gde je Srbija na 90. mestu.

Kad je o Srbiji reč kao tri najproblematičnija faktora pominju se:

[75] http://www.amosweb.com/cgi-bin/awb_nav.pl?s=wpd&c=dsp&k=imperfect+competition posećeno:14.6.2013.

[76] http://www.ekapija.com/website/sr/page/199549/Profesor-dr-Mihailo-Crnobranja-o-konkurentnosti-nekonkurentnosti-srpske-privrede

- neefikasna državna administracija, (strani investitori kada dođu žele da na što efikasniji i kraći način otvore firmu i što pre započnu sa radom. Na žalost realnost je drugačija. Susrećemo se sa nekvalifikovanim državnim činovnicima koji prebacuju odgovornost baš iz tog neznanja, na svoje kolege ili druge institucije. Tako se stvara efekat šetanja od šlatera do šaltera. Komunikacija sa klijentima je loša kako zbog neljubaznosti, tako i zbog loše organizacije. Državne institucije međusobno nisu povezane.)
- nestabilnost ekonomske politike (Srbija je mlada demokratska država, u kojoj stalno dolazi do političkog previranja usled čega su prevremeni izbori vrlo česti. Pod takvim okolnostima strani investitori nisu zainteresovani za ulaganja u našu zemlju)
- korupcija (govorimo o pojavi koja je zastupljena i vidljiva u svim oblastima društvenog života sudstvo, zdravstvo, policija, obrazovanje….)

4.3. BREND KAO INSTRUMENT KONKURENTNOSTI I ZNAČAJ

Opšte je poznato. da na tržištu opstaju samo organizacije koje poseduju sposobnost kontinuiranog i brzog prilagođavanja savremenim uslovima poslovanja. koji se stalno menjaju. Drugim rečima. na trzištu opstaju samo najbolji. a ne najjači ili najveći.

Danas kupac očekuje izuzetan kvalitet. Dakle, ispunjenje svih njegovih potreba i želja. A istovremeno je spreman da plati samo cenu koja je povoljnija od konkurentske. Karakteristike koje određuju kvalitet predstavljaju osnovni konkurentski instrument za diferenciranje proizvoda određenog proizvodača od proizvoda konkurenata. One su istovtemeno jedan od najvažnijih instrumenata pozicioniranja proizvoda „u svesti potrošača".

Kako bi se izgradio i uspešno pozicionirao jak proizvodni brend, potrebno je dobro poznavanje konkurencije — nepohodno je dobro osmisliti i implementirati najbolju mogoću strategiju pozicioniranja brenda. što ukazuje na činjenicu da kompanije moraju pomno da prate svoje konkurente. [77]

Takođe sa aspekta menadžment inovacija i marketinga postavlja se pitanje da li će pozicionirani brend biti prihvaćen od strane tržišta, tačnije potrošača određenog proizvodnog brenda, da li je inovacioni proces bio uspešan, i da li je novi proizvod povećao konkurentnost i poslovni uspeh organizacije.

McDonald’s restorani imaju status najvećeg lanca restorana na svetu. Danas postoji više od 30.000 restorana u preko 100 zemalja. Rezultat njihovog uspeha leži u

[77] Kotler P. I Keller K.L., (2003), Marketing menadžment, Data status Beograd, str 341-349

tome što su oni uvek ispred svoje konkurencije. Svakodnevno su im prisutne brojne inovacije kako u samom kvalitetu proizvoda, usluge, ambalaži I periodičnom menjanju izgleda samog objekta. Neke od inovacija su im bile uvođenje Happy Meal-a radi približavanja najmlađoj populaciji, za starije je uveden McCafe gde se može popiti kvalitetna kafa I pojesti sve od muffin-a do raznih torti.
Takođe jedan domaći primer je maloprodajni lanac Maxi, koji izlazi u susret potrebama potrošača (poručivanje putem interneta I direktna isporuka na kućnu adresu).

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

Osnovna razlika između pojedinačnog proizvoda koji poseduje ime ili znak je žig/marka, i brenda leži u skupu svih psiholoških relacija izmedu kupca i proizvoda/usluge i emotivnoj vezi koja je uspostavljena sa potrošačem. Brend može biti žig/marka, ali i preduzeće i predstavija izvor konkurentne prednosti i obezbeđenje konstantnog kvaliteta koji se identifikuje imenom.

Zbog toga se zaštita inovativnog proizvoda/usluge - inovacije robnim/uslužnim žigom (pravni aspekt) tj. brendom (menadžment aspekt) posmatra kao osnovni faktor aproprijabilnosti i konkurentnosti - ostvarivanja koristi od inovacije zaštitom od imitacije konkurenata.

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

Radi se o svim elementima koji doprinose adekvatnosti tj. sticanju benefita na osnovu inovacije - pre svega, u domenu zaštite inovacija od imitacija (čime konkurentske firme utiču na poziciju inovacionog lidera i onemogućavaju prednost na trlištu), te u domenu prepoznatijivosti inovativnih proizvoda/usluga kroz specifičnosti kojima se uspostavlja konstantna relacija sa kupcima.

Ovi aspekti inovacija i inovacionih procesa odnose se na intelektualnu svojinu, tj. na direktnu povezanost menadžmenta inovacija i intelektualne svojine.

Specijalno, ovde se izdvaja jedno od prava intelektualne svojine - robni/uslužni žig, odnosno, brend, iz grupe znakova razlikovanja tj. individualizacije inovacije na triištu, koje se odnosi na trlišno pozicioniranje i marketing aspekat inovacija. Brend se posmatra kao izuzetno značajan faktor konkurentnosti inovacije, s obzirom na ključni uticaj koji ovaj oblik intelektualne svojine može imati na percepciju kupaca i uspeh inovativnog prozvoda/usluge na tržištu.

Zbog toga se osnovni segmenti rada odnose na inovacije i inovacione procese, intelektualni kapital i intelektualnu svojinu, te funkciju žiga/brenda koja može predstavijati dominantan mehanizam aproprijablnosti i kompetitivnosti inovacije. [78]

4.4. SNAGA KONKURENCIJE I GENERIČKE STRATEGIJE

U cilju što preciznijeg definisanja i naučne postavke brenda kao faktora organizacione konkurentnosti nophodno je definisati Porterov model pet sila konknrentnosti koje određuju osnovnu dugoročnu privlačnost tržišta ili tržišnog segmenta, koje se odnose na: konkurente u grani, potencijaino novi učesnici, supstituti, kupci i dobavljači. Pretnje koje navedene sile nameću ogledaju se u:

• *Pretnja jakog rivalstva u segmentima*

Segment nije privlačan ako već obuhvata brojne, jake i agresivne konkurente. On je još manje privlačan ako je stabila ili opadanju, ako se dodatni kapaciteti povečavaju u velikoj meri, ako su fiksni troškovi visoki, ako su izlazne barijere visoke ili ako konkurenti imaju veliki interes da ostanu u segmentu.

• *Pretnja od novh učesnika*

Privlačnost segmenta varira shodno visini njegovih ulaznih i izlaznih barijera. Najprivlačniji segment je onaj u kojem su ulazne barijere visoke, a izlazne barijere niske. Takva stanja dopuštaju malom broju novih kompanija da uđu u ganu, a kompanije sa slabim rezultatima mogu lako iz nje da izađu.

• *Pretnja proizvoda supstituta:*

Segment nije privlačan ako postoji aktuelni potencijalni supstitut za proizvodnju. Supstituti nameću ograničenja na cene i profite. Kompanija mora biti obazriva na trendove cena. Ukoliko dođe do tehničkog napretka ili se konkurencija poveća u tim granama, cene i profiti u segmentu će verovatno opasti.

[78] Matović V.,(2010), Doktorska disertacija, Brend kao faktor konkurentnosti na primeru izvoza pića iz Srbije, Univerzitet Singidunum

• *Pretnja rastuće pregovaračke moći kupaca:*

Segment neće biti privlačan ako kupci poseduju jaku ili rastuću pregovaračku snagu. Pregovaračka snaga raste kada oni postanu više koncentrisani ili organizovani, kada proizvod predstavlja značajan deo troškova kupaca, kada je proizvod nediferenciran, kada su troškovi prelaska kupaca na drugi proizvod niski, kada su kupci cenovno osetljivi zbog profita ili kada kupci mogu da se integrišu u smeru nagore. U takvim okolnostima, da bi se zaštitili, prodavci moraju da izaberu kupce koji poseduju najmanju moć pregovaranja ili promene dobavljača.

• *Pretnja rastuće pregovaračke moći dobavljača*

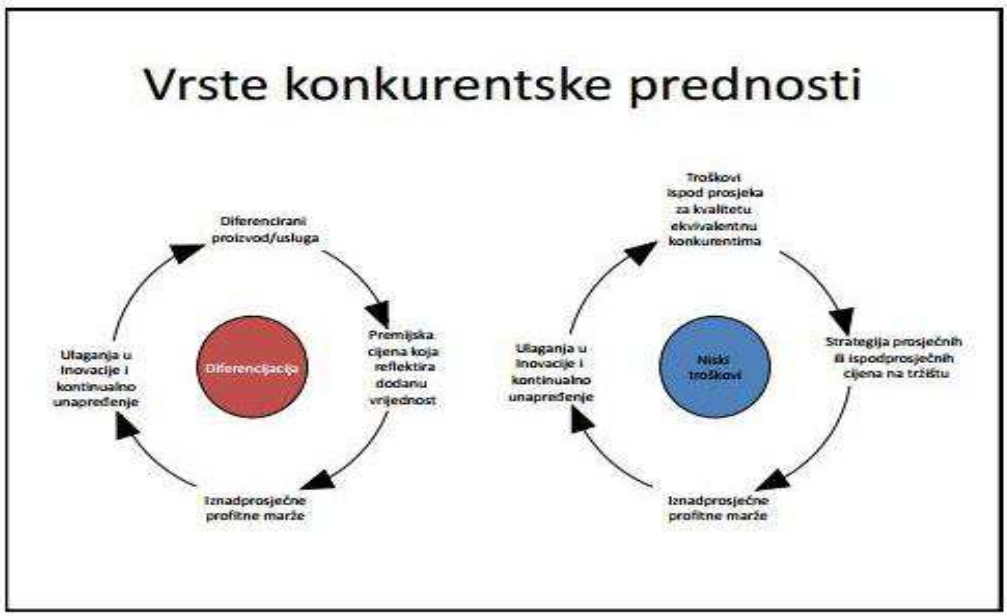
Segment neće biti privlačan ako su dobavljači kompanije u prilici da povećaju cene ili smanje količinu koju isporičuju. Dobavljači mogu posedovati moć kada su koncentrisani ili organizovani, kada postoji mali broj supstituta, kada traženi proizvod predstavlja važan input, kada su troškovi prelaska na drugog dobavljača visoki i kada dobavljači mogu da integrišu u smeru nadole. Najbolja odbrana u takvim okolnostima predstavlja izgradnju odnosa obostrane koristi sa dobavljačima ili korištenje višestrukih izvora snabdevanja. [79]

Porter navodi tri generičke konkurentske strategije: niži troškovi, diferencijacija i responzivnost.

- *Strategija nižih troškova*

Uzima u obzir moć kompanije da proizvede, projektuje ili proda na tržištu proizvod na uspešniji način od svojih konkurenata. To je konkurentska strategija koja se bazira na smanjenju troškova, pa i cena, i najčešće se orijentiše ka masovnom tržištu kada se očekuju prednosti ekonomije obima.Kompanije stiču jaču pregovaračku moć nižim troškovima u odnosu na svoje snabdevače, pošto kupuju u većim količinama. Niske cene će biti prepreka i uplašiće nove učesnike.

[79] Kotler P. I Keller K.L., (2003), Marketing menadžment, Data status Beograd, str 341-342



***Slika 11**- Vrste konkurentske prednosti* [80]

- *Strategija diferencijacije*

Umeće da se pruži jedinstvena i superiorna vrednost za kupca na osnovu kvaliteta proizvoda, specijalnih karakteristika ili postprodajne usluge.

- *Strategija skraćivanja vremena ili responzivnosti*

Odnosi se na brzo i efikasno reagovanje organizacije na zahteve kupaca čime se stiče konkurentska prednost. Skraćivanje vremena projektovanja procesa i proizvoda, trajanja operacija proizvodnje i vremenska isporuka na tržište i do kupaca se postižu različitim metodama. Porter naglašava da je konkurentska prednost u određenoj grani određena njenim konkurentskim obimom koji se odnosi na širinu ciljnog tržišta kompanije.[81]

4.5. KONKURENTNOST U PRAKSI

Kada se radi o brendovima koji poseduju određene specifične, dodatne vrednosti i kvalitet za potrošača (auto gume Michelin npr.), brend postaje prestiž u odnosu na konkurente. Prethodno navedeno izaziva više troškove koji su neminovna posledica ostvarivanja očekivanja potrošača ali sve prethodno navedeno generiše veći profit. U poređenju brenda sa dodatim vrednostima i brendova svrstanih u grupu prosečnih konkurenata, prvopomenuti imaju veću cenu, više troškove ali i veći profit.

[80] web.efzg.hr/.../2013-6-Konkurentska%20prednost%2...

[81] Milisavljević,M (2007), Savremeni strategijski menadžment, Megatrend univerzitet, Beograd, str.225.

Po autoru Filipu Kotleru, vrednost brenda osigurava istom brojne konkurentske prednosti: [82]

1) Kompanija može imati prednost u smanjenju marketinških troškova zbog svesnosti i lojalnosti potrošača brendu,

2) Kompanija ima veću mogućnost izbora u pregovaranju sa distributerima i trgovcima na malo,

3) Kompanija može povećati cenu za razliku od konkurencije jer brend postiže veći kvalitet u odnosu na konkurente,

4) Kompanija lako može izvršiti ekspanziju brenda, jer ime brenda nudi visoku verodostojnost,

5) Brend nudi kompaniji odbranu protiv žestoke cenovne konkurencije.

Inovacije i inovacioni procesi pripadaju osnovnim faktorima razvoja i konkurentnosti preduzeća, čiji se značaj, specijalno, povećava danas, u vremenu tzv. ekonomije bazirane na znanju. OECD definiše ekonomiju baziranu na znanju kao direktno "zavisnu od proizvodnje, distribucije i korišćenja znanja i informacija.[83]

Ovaj pristup je evoluirao od 60-tih godina do kraja 20. veka, kada se uticaj znanja pokazuje kao centralni element nove ekonomije, sa dominacijom informaciono-komunikacionih tehnologija. Kao ključne strateške dimenzije kompetitivne prednosti kroz nove oblike komunikacija i poslovanja - kao što je e-poslovanje i korišćenje Interneta.

Počeci razvoja teorije inovacija povezuju se sa analizama J. Schumpetera sredinom prošlog veka, koji je inovacije označio kao osnovni faktor tehnološkog progresa i ekonomskog razvoja, u smislu zamene starih tehnologija novim, što je nazvao kreativnom destrukcijom. On je bio jedan od prvih naučnika koji je prepoznao značaj razvoja novog proizvoda - inovacija proizvoda za ekonomski razvoj, smatrajući da je konkurentnost koja se postiže uvođenjem novog proizvoda daleko značajnija od one koja bazira na marginalnim promenama cena postojećih proizvoda.

Jedna od najjednostavnijih i najpoznatih definicija inovacije jeste proces pretvaranja ideje u praktičnu primenu - realizaciju. Drugim rečima, inovacija je i proces - inovacioni proces (projekat), ali i izlaz - autput inovacionog procesa, što se može predstaviti kao relacija:

[82] Kotler P., (1997), Upravljanje marketingom –analiza, planiranje, primena i kontrola, Mate, Zagreb

[83] European Commision, Innovation Managnment and the Knowlege-Driven Economy, 2004.

Inovacija= teorijski koncept + tehnička invencija + komercijalna eksploatacija. [84]

U svojoj definiciji inovacija i inovacionih procesa. Porter koji je formulisao već pomenuti model pet sila konkurentnosti, kao jedan od ključnih elemenata fokusira mogućnost preduzeća da stekne kompetitivnu - konkurentnu prednost na osnovu inovativnosti tj. sposobnosti preduzeća da realizuje uspešne inovacione projekte. Ovaj aspekat inovacionih procesa eksplicitno se navodi i u *Zakonu o inovacionoj delatnosti Republike Srbije iz 2005*. godine, gde se inovocija definiše kao " Novi proizvod, proces, tehnologija ili usluga sa unikatnim svojstvima, nastola primenom vlastitih ili tuđih rezultata naučno istraživačkog rada, otkrića i saznanja, kroz sopstveni koncept, ideju ili metod za njeno stvaranje, koja je sa odgovarajućom vrednošću plasirana na tržištu".[85]

Pri tom se može govoriti o različitim oblicima inovacija. u zavisnosti od klasifikacije. Najznačajniji kriterijumi klasifikacije inovacija, od kojih zavisi i jedan od izrazitih atributa svake inovacije - stepen novine, su priroda inovacije i tip novine. Prema kriterijumu priroda inovacije, postoje dve široke klase inovacija:

1. radikalne (suštinske) inovacije;

2. inkrementalne (evolutivne) inovacije.

Inkrementalne inovacije predstavljaju mala poboljšanja, koja se rnogu ilustrovati kao "rešavanje problema gde je sam cilj jasan i poznat, ali, rešenje predstavlja dolazak do njega". Nasuprot tome, rezultat radikalnih inovacija su potpuno novi proizvodi/usluge/procesi, te se one mogu predstaviti kao procesi u kojima je poznat pravac istraživanja, ali, krajni cilj je nepoznat.

Intelektualni kapital predstavlja bogatstvo znanja tj. prednosti u znanju koje poseduje jedna organizacija.

Organizacija može zaštitii gubitak intelektualnog kapitala na osnovu konstantnih inovacija, najčešće kroz:

• kontinuitet inovacija - na osnovu značajnog inovacionog potencijala u pojedinim fazama S-krive inovacija, organizacije mogu pokušavati da osvajaju potrebno znanje putem stalnog usavršavanja;

• kanibalizaciju proizvoda - organizacija može unapred prevazići konkurenciju inovacionom strategijom kreiranja niza generacija superiornih proizvoda koji kanibalizuju sopstvene proizvode;

[84] Trott P. Innovation Management and New Product Development, Pearson Education Limited, Essex, 2005

[85] Preuzeto sa http://www.mtt.gov.rs/ *25.02.2013.*

• proizvodnu platformu i porodicu proizvoda - konkurentnost proizvodne platforrne omogućuje organizaciji da bude racionalna - imitator bi trebalo da snosi velike troškove i teškoće imitacije i često nekonkurentnost u ceni i mogućnostima;

• radikalne inovacije - kroz značajne investicije u istraživanje i razvoj, organizacija može da izađe sa radikalnom inovacijom baziranom na novoj tehnologiji da ostvari dominaciju svoga proizvoda.

Posebno pitanje menadžmenta inovacija odnosi se na korišćenje prava intelektualne svojine (engl. Intellectual Property Rights • IPR), specijalno, patenata i robnih/uslužnih marki. Ono što se moze tvrditi sa visokom verovatnoćom jeste postojanje potrebe da preduzeće rešava pitanja IPR kroz jasno postavljenu IPR strategiju, gde bi bila predviđena sredstva i način Prirnene poiedinih IP prava. To pretpostavlja analizu koristi i troškava koii bi se poiavili na transformaciju inovacionog liderstva u dugoročno tržišno liderstvo (pre svega, sa aspekta predviđenog stepena aproprijabilnosti inovacije), s obzirom da oblast IPR predstavlja samo jedan od elemenata koji treba da prati uspešan inovacioni proces.

Evidentno je da postoji potreba za zaštitom intelektualnog kapitala i intelektualne svojine. kako bi organizacija kontrolisala svoje znanje, te zadržala svoje prednosti. Generalno, organizacija može izgubiti svoju intelektualnu svojinu u odnosu na konkurente na različite načine:

- Imitacija - ozbiljna pretnja bilo kojoj konkurentnoj prednosti, bilo da je bazirana na intelektualnom kapitalu ili nekoj drugoj vrednosti. Ukoliko imitatori ostvare uspeh, to znači smanjenje aproprijabilnosti inovacije za inovatora;
- Zastarelost - konkurenti sarni mogu da uđu u inovacioni proces i kreiraju superiorni proizvod uslugu, koji se uspešno pozicionira u odnosu na postojeći proizvod/uslugu date organizacije;
- Prekršaj ili krađa - konkurenti mogu prekršajem ili krađom doći do znanja tj. intelektualnog kapitala organizacije.

Posmatrano sa aspekta pravnih nauka, pravo intelektualne svojine može se smatrati relativno novom disciplinom (razvija se krajem 19. veka), premda su instituti ovog prava veoma stari. U početku se ova pravna disciplina razvijala kao deo trgovačkog ili građanskog prava, da bi. s obzirom na specifična svojstva, postala posebna grana prava koja dobija sve veći značaj u vremenu ekonomije bazirane na znanju, sa izuzetnim razvojem novih tehnologija i radikalnih inovacija, kao što su ICT i biotehnologije (genetsko inženjerstvo) i dr.

Ključno pravo intelektualne svojine sa aspekta komercijalizacije i konkurentnosti inovacija pripada domenu znakova razlikovanja - to je zaštita žigom, odnosno, brendom. “Žig je pravo kojim se štite znaci koji su u privrednom prometu namenjeni za razlikovanje robe, odnosno usluga iste ili slidne vrste". Dužina trajanja žiga je 10 godina, što se može neograničeno produzavati i odnosi se na teritoriju, a vlasniku pripadaju moralna i imovinska prava (obeležavanje robe/usluge, kao i monopolsko pravo zabrane drugima da koriste isti ili sličan znak).

Pri tome, funkcije žiga -brenda u savremenom poslovanju mogu se definisati kao:

- Primarna funkcija • individualizacija robe/usluge koju označava žigom označena roba/usluga razlikuje se od druge robe/usluge iste vrste, što je u interesu kako proizvođača, tako i potrošača;
- Iz funkcije individualizovane robe sledi i garantna funkcija žiga. Proizvod koji je označen žigom smatra se proizvodom određenog kvaliteta koji ne mora biti izuzetan ili natprosečan, ali koji mora biti konstantan.

Osnovna podela žigova odnosi se na predmet zaštite, te se razlikuju:

- robni žigovi (trade marks - TM), koji se stavljaju na robu i njeno pakovanje, sa ciljem da robu obeleže i izdvoje od druge robe iste vrste:
- uslužni žigovi (service marks - SM). koji su namenjeni razlikovanju usluga u privrednom prometu. Njima svoje usluge obeležavaju preduzeća koja obavljaju delatnost u oblasti turizma, osiguranja, bankarstva i dr.

Klasifikacija žigova prema formi obuhvata sledeće tipove:

- verbalni - sastoje se iz različitih reči svih jezika, iz novih kovanica, kao i iz izmišljenih (fantastičnih) reči bez značenja:
- grafički - sastoje se iz crteža, slike, amblema ili simbola;
- trodimenzionalni - koji se zbog svoje forme, izražene u tri dimenzije, veoma približavaju modelima kao pravu industrijske svojine tj. industrijskog dizajna: kada ih čini sama forma predmeta na koji se odnosi zaštita, izjednačavaju se sa modelom, kao posebnim pravom industrijske svojine (karakteristični oblik flaše Coca-Cola); kada se radi o trodimenzionalnoj formi koja se razlikuje od samog predmeta zaštite njegovog pakovanja, razlika između modela i žiga je uočljiva;
- zvučni - koji se sastoje iz zvučnih fraza, koje se mogu grafički predstaviti: poznate su tzv. muzičke špice kojima se najavljuju određene

radio i/ili televizijske emisije, kao i muzičke fraze kojima se reklamiraju određeni proizvodi;

- žigovi koji se sastoje iz naročitog mirisa (ne štite se po domaćem pravu, mada se pojedinim karakterističnim mirisima po kojima se izvesne robe razlikuju od druge robe iste vrste, ne bi mogao negirati distiktivni karakter).

Postoji i podela prema poznatosti, po kojoj su žigovi:

- čuveni (slavni) - žigovi visokog renomea, koji, ne samo da ukazuju na poreklo robe iz jednog određenog preduzeća, već predstavljaju na tržištu simbol samog preduzeća, su sinonim za čitavu kategoriju proizvoda (čuvenim žigovima u svetskim okvirima smatraju se Aspirin, Kodak, Sony, Mercedes, Reebok i veliki broj sličnih, koji su, zapravo. prepoznatijivi brendovi);

- opšte poznati - ne izlaze iz okvira povezanosti sa određenorn vrstom robe, odnosno usluga. Zbog svoje duge upotrebe i poznatosti na određenom tržištu uživaju zaštitu bez registracije istovetnog znaka ili znaka koji predstavlja njegovo podražavanje, a koji prijavljuje drugo lice.

Kako je već bilo reči, menadžment inovacija proizvoda/usluga obuhvata realizaciju ideje o novom proizvodu/usluzi na tržištu za postizanje poslovnog uspeha dakle, podrazumeva tržišno pozicioniranje i verifikaciju. To je deo inovacionog procesa koji bazira na vezi sa marketing funkcijom, kao jednom od tri ključne funkcije u preduzeću (pored R&D i proizvodnje) koje su bitne za menadžment inovacija. Zbog toga je pravo zaštite inovativnog proizvoda/usluge inovacije robnim/uslužnim žigom zapravo mehanizam primene jednog od prava intelektualne svojine u procesu kreiranja i razvoja brenda. Radi se, dakle, o konverziji pravnog aspekta - žig u aspekat menadžmenta inovacija i rnarketinga -brend. [86]

[86] Matović V.,(2010), Doktorska disertacija, Brend kao faktor konkurentnosti na primeru izvoza pića iz Srbije, Univerzitet Singidunum

5. TRGOVAČKI BRENDOVI

Svrha trgovačkih brendova maloprodavca je proširenje finansijskih parametara, poboljšanje imidža prodavnice i bolja pregovaračka moć u odnosu na dobavljače.

Trgovački brendovi su u proseku cenom pozicionirani na nivou od oko 15% niže od odgovarajućih proizvođačkih brendova. Zbog toga trgovci na njima imaju odličnu profitnu maržu. [87]

Tradicionalno, trgovački brendovi su bili proizvodi koji su bili jeftinija alternativa lošijeg kvaliteta poznatim proizvodačkim brendovima. Kupovali su ih „smart" šoperi iz više socio-ekonomske kategorije koji bi prepoznali da ovi proizvodi rade posao i da donose dobru vrednost za novac. Oni su shvatali da je rizik od ovakve kupovine bio manji od finansijske uštede. Od tamo 1990-ih godina, trgovci su počeli da razvijaju sve više svojih brendova sa ciljem da pokriju viši tržišni segment. Vidimo sve više unikatnih proizvoda i varijeteta, re-brendiranje ponude, i više in-store marketing podrške. [88]

5.1. BITKA BRENDOVA

Kada proučavamo brend, mi ga posmatramo kao samostalnu kategoriju ili u interakciji sa potrošačern, tj. šta brend znači za potrošoča i kakvo mesto imo u njegovoj svesti prilikom odlučivanja u kupovini. U okviru marketinga u trgovini, morarno sagledati ulogu vrednost brenda na “bojnom polju” ili u “rovu” gde su prisutni ne samo kupac, nego i trgovac i konkurentski proizvođač.

Trgovac, a posebno maloprodavac,u toku procesa planiranja asortimana, mora da bira različite brendove proizvoda, tako da se u njegovom miksu ponude nalaze proizvodački, privatni i generički brendovi. Veliki broj proizvođača se bavi samo dizajnom i marketingom, dok su proizvodnju prepustili proizvodočima po ugovoru (engl. contract manufacturer).

Mnoge velike kompanije ne poseduju sopstvenu proizvodnju, već se koriste proizvodnim uslugama drugih kompanija, odnosno contract proizvođači. To je način do postižu efikasno nisku proizvođačku cenu. Dakle, pošto se mnogi proizvađoči više ne bave proizvodnjom, potpuno su se fokusirali na prodaju, distribuciju i gradnju brenda.

[87] Golijanin D.,(2010) Marketing u trgovini, Univerzitet Singidunum, Beograd, Str 56

[88] Ibid

Stoga na tržištu ima mnogo novih firmi koje grade svoje brendove pridružujući se pravoj *borbi brendova*.[89]

- Proizvođačke ill *nacionalne* brendove (suprotno su lokalni) kontroliše proizvođač, podržava ih jakim propagandnim kampanjama i ostvaruju veliki nivo prepoznatljivosti na tržištu, često imaju veliku vrednost za potrošača Maloprodavac ne mora da ulaže u promociju ovakvih brendova. Udeo u prodaji ovih brendova je veći od ostalh .

- Privatne brendove razvija moloprodavac i na njima puno zarađuje jer ih ne oglašava, samo on ih prodaje i pošto su jeftiniji od proizvođačkih brendova, ovi proizvodi izazivaju povećanu lojalnost kupaca koji ih doživljavaju koo dobru vrednost. Moloprodavac ima potpunu kontrolu nad svojim brendovima.

- Generički brendovi su brendovi čiji je fokus na funkcionalnosti ali ne i na estetici. Za sada su prisutni samo u Americi.

Za maloprodavca bi bilo najbolje da prodaje samo svoje privatne brendove jer na njima ima najbolju maržu, tj. zarađuje najviše. Sa druge strane mora da nosi i velike brendove, jer ih kupci traže. Moloprodavac ne sme sebi da dozvoli do nema nacionalne brendove.

Što više proizvođač ulaže u promociju svog brenda u obliku raznih promotivnih kampanja i što je snaga njegovog brenda veća u svesti potrošača, to ima bolju pregovaračku poziciju u “ratu," za polični prostor sa moloprodavcem i konkurentskim brendovima.

Trgovina na malo zahteva posvećenost vlasnika brendova (proizvođača i dobavljača) da unapređuju imidž svojih brendova da bi se :

- ostvarila veća prodaja i
- poboljšala konkurenrska pozicija maloprodavca.

Sumnjivo i nejasno pozicionirani brendovi u svesti potrošača iziskuju više nopora trgovca u promociji i prezentaciji tih proizvoda što povećava i troškove i rizik. Proizvođač koji je “ulistan" kod maloprodavca ne sme da očekuje da će ga ovaj preterano promovisati. Mora da radi sam.

Prilikom pregovaranja oko pozicije i veličine prostora koji bi želeli da zauzmu, rnaloprodavac od dobavljača zahteva jasan plan promotivne i marketinške kampanje

[89] Ibid, str 58

koja će biti preuzeta u cilju unapređenja prodaje. Visoka cena ulistavanja proizvoda u paket ponude je jedna vrsta garancije koju moloprodavac dobija od dobavljača, da će biti posvećen promociji svog brenda. Ovako moloprodavac snižava rizik od uvođenja novog proizvoda u asortiman. [90]

5.2. IZGRADNJA JAKOG BRENDA MALOPRODAJE

Ako trgovac razmišlja da otvara nove prodavnice na novim lokacijama, onda mora naći načine da privuče kupce ali i da ih tu i zadrži.

Vrednost brenda sada postaje značajna alatka za merenje šta je prisutno u svesti svakog potrošača. Ako trgovac uradi ispitivanje tržišta i otkrije da potencijalni kupci koji nikada nisu kod njega kupovali imaju poztiivnu percepciju o brendu — svetlo je zeleno, kreće se sa otvaranjem nove prodavnice, naravno, ako koncept prodavnice odgovara novoj trgovačkoj oblasti.

Prodavnica koja tek počinje sa svojim imenorn, možda i logotipom, kombinacijom boja na natpisu i/ili oblikom fonta, i svojim asortimanom je samo početak. Ponuda te prodavnice još uvek je sveža, a može se reći da je brend izgrađen onda kada je stvarna u svesti potrošača.

To se dešava kada su sve poruke koje potrošač prima konzistentne i prilagođene. Poruke ne dolaze sarno iz oglašavanja, brendove ne grade (samo) oglasi. Brendove gradi oglašavanje i još niz drugih izvora kao što su:

- iskustvo potrošača koji posete prodavnicu
- zadovoljstvo obavijenom kupovinom
- ponašanje i odnos prodavaca i osoblja
- subjektivna percepcija drugih potrošača koji tu kupuju
- mišljenje i stavovi drugih osoba kao što su prijatelji
- šta god da se pojavi u medijima vezano za prodavnicu,

Indirektni izvori su:

- atributi
- koristi
- trvrdnje (claims).

Na isti ABC način potrošač formira svoje mišljenje i brend zauzima na taj način poziciju u svesti potrošača.

[90] Ibid, str 59

Vremenorn, informacije se dodaju i trgovac koriguje pogrešna razumevanja koja potrošač možda može da ima. [91]

Ako marketing uspe da pomeri fokus sa cene na druge komponente marketing miksa kada potrošač poredi različite mikseve ponude tada je to dokaz da brendiranje prodavnice radi. Brendiranje čini da je ponuda i atraktivna i poželjna.

Iz pozicije potrošača, brend mora da ponudi sledeće:

- laka prepoznatljivost
- garancija vrste i kvaliteta ponude
- iskaz vrednosti i stavova koji se potrošaču dopadaju na njegovom ličnom nivou

Da bi pozicija trgovca ili njegov brend položili ispit uspešnosti, primenićemo dva testa:

- brend treba da bude prepoznat kao različit i poseban u svojoi kategoriji. Brend na tržištu. Pošto je drugačija, prodavnica se bira za destinaciju kupovine, a ne da je šoping prepušten slučaju.

- brend treba da bude prepoznat kao poželjan od strane ciljne grupe potrošača. Ovde su "ugrađene" obe garancije koje se odnose na ponudu i lični iskaz vrednosti. [92]

5.3. MALOPRODAJNI LANAC KAO BREND I ULOGA PRIVATNIH MARKI

Jedna od najvrednijih, neopipljivih vrednosti prodavnice koja postaje sve važnija naročito u vreme ekonomske krize je brend. Brending u maloprodaji toliko je u svetu napredovao, da se može reći kako brend maloprodajnog lanca zasenjuje miks robnih brendova u ponudi.

Neki maloprodajni lanci izgradili su snažnu lojalnost svom brendu, tako da ih uprkos na asortiman proizvoda koji nude na svojim policama, kupci preferiraju. Kod takvih maloprodajnih lanaca brend je važan nositelj preferencije lanca, a ne samo strategija asortimana i miks poznatih robnih marki proizvoda.

Ostali brendovi maloprodajnih lanaca svoju vrednost grade iz ugla strategije asortimana, pri čemu je posebno važan odnos sopstvenih trgovačkih marki i standardne ponude međunarodnih i domaćih brendova.

[91] Ibid, str 67-68

[92] Ibid, str 69

5.3.1. DVA KLJUČNA TRENDA

U poslednoj deceniji očigledne su velike promene na tržištu brendova maloprodajnih lanaca. S jedne strane imamo jak razvoj strategije prodaje i prodajnih aktivnosti kao i strategije asortimana uz sve naglašeniju ulogu privatnih marki. S druge strane, došlo je do velikih promena na tržištu usled razvoja maloprodaje nižeg cenovnog segmenta i snažnog imidža povoljnosti. Taj segment postavio je veliki pritisak na tradicionalnu maloprodaju i bitno uticao na rast konkurentnosti na maloprodajnom tržištu. Tako je u segmentu robe široke potrošnje, stvorena gotovo nova kategorija maloprodajnih lanaca, koja je uticala na kreiranje nove kategorije kupaca, osetljivih na cenu, čiji je glavni cilj ušteda.

Kao primer navela bih kompaniju Delhaize Group koja je otkupila maloprodajni lanac Maxi, mini Maxi I Tempo. Oni kao lider u privatnim robnim markama želeli su da potrošačima u Srbiji ponude širok izbor proizvoda privatnih robnih marki, koji su svakodnevica potrošača u Evropi i po kvalitetu ne odudaraju od poznatih brendova. To će postići povećanjem broja proizvoda pod imenom Premia, i uvođenjem odabranih Delhaize privatnih brendova kao što su:
-365 (diskontne cene, svakodnevni proizvodi prepoznatljivi po belom pakovanju)
-Bio (eco friendly namirnice organskog porekla)
-Care (proizvodi za licnu higijenu)
-Home, Od naše zemlje,…itd.

Ostatak brendova maloprodajnih lanaca morao se repozicionirati na tržištu usled nastanka i razvoja te kategorije lanaca. Repozicionirali su se u pravcu strategije asortimana, koja je okrenuta povoljnosti i uštedi uz zadržavanje imidža brenda i prodajnog mesta na nešto višem nivou od nivoa cenovnog pozicioniranja.

Giorgio Armani je internacionalni modni brend, poznatog italijanskog kreatora. U početku je postojala samo luksuzna, skupocena linija da bi vremenom prateći konkurenciju osnovao još niz sub-labela kako bi proširio svoju ciljnu grupu. Od najskuplje linije Giorgio Armani I Armani Prive, do Emporio Armani I Armani Exchange koje spadaju u jeftiniju modnu liniju, dostupnu I srednjoj klasi. Prodajna mesta su uvek na višem nivou kako po emterijeru tako I po lokaciji u odnosu na cene.

Na tržište promena u maloprodaji značajno je uticala pojava i jačanje trgovačkih marki. Pošto većina trgovaca u svojoj ponudi ima trgovačke marke, sve veći deo prihoda dolazi od njihove prodaje. Zato izgradnja njihove vrednosti postaje sve bitniji i hitniji izazov brenda maloprodajnog lanca.

Izgradnja vrednosti privatne trgovačke marke stvara razliku od konkurencije, što direktno utiče na rast prihoda i profitabilnosti. Indirektno, na smanjenje troškova zbog

rasta efekta prelivanja koji ima s ostalim brendovima u ponudi, utiče maloprodajna izgradnja vrednosti trgovačke marke.

Iako dele slične zakonitosti, trgovačke marke se značajno razlikuju od ostalih brendova u ponudi. Vlasnik trgovačke marke u maloprodaji ima mogućnost stvaranja brend vrednosti na više načina: dodavanjem jedinstvenih vrednosti asortimanu proizvoda, prodajnoj promociji i akcijskim ponudama, odnosno cenovnom politikom.

Vrlo često se vrednosti maloprodajnog brenda prelivaju na trgovačke marke kojih ima u ponudi. U zreloj fazi razvoja jake trgovačke marke maloprodajnih lanaca dolaze do trenutka kada se nadmeću s ostalim brendovima u ponudi koje koriste za privlačenje potrošača i povećanje vlastite tržišne moći i udela u profitu.

U nekim kategorijama se dešava da maloprodajni brendovi u završnici imaju samo sopstvene trgovačke marke koje su izbacile standardne brendove. Zato je jako važno shvatanje kako kućni brend trgovačkih marki treba da bude pozicioniran i kako to utiče na krovni brend maloprodajnog lanca.

Od velikog je značaja strategija asortimana trgovačkih marki i kojim metodom taj asortiman utiče na imidž maloprodajnog brenda.Uprkos činjenici da zavise od miksa brendova u prodaji, maloprodajni brendovi stavljaju akcenat na vlastite trgovačke marke koje omogućuju više profitne marže i bolju pregovaračku poziciju s ostalim brendovima u ponudi.

5.4. ISKUSTVO KUPACA I IZGRADNJA VREDNOSTI

Veliki maloprodajni lanci usmereni su ka standardizaciji u strategiji asortimana, formatu i izgledu prodajnog mesta, kao i taktici prodajnih promocija. Na prepoznatljivost brenda i lojalnost kupaca utiču svi ti elementi. Kupci se vežu za određeni prodajni oblik kao i za verbalni i vizuelni identitet brenda.

Kod razvijenih tržišta primetni su i novi, drugačiji stilovi kreiranja jedinstvenih, pojedinih prodajnih mesta, koji po svom sadržaju, enterijeru stvaraju drugačije iskustvo kupaca od ostalih prodajnih mesta u istom maloprodajnom lancu.

Određena prodajna mesta postaju kreatori drugačijeg imidža maloprodajnog objekta i drugačijeg iskustva kupca. Ovakav pristup se primenjuje kod luksuznijih i skupljih brendova, dok veliki maloprodajni lanci više zavise od velikiih prodajnih volumena i što nižih operativnih troškova.

Pri stvaranju takvih brendova neophodno je kretati se u smeru kreativne brend promocije, koja promoviše određeni životni stil i ulaže u komunikaciju jedinstvenosti tog brenda za kupca.

U uslovima razvijenog i konkurencijom zasićenog tržista, važno je kreiranje vrednosti samog maloprodajnog brenda koji tada postaje bitni faktor.

Prodajno obećanje maloprodaje da isporuči niz određenih vrednosti, benefita i usluge kupcu čini brend maloprodaje. Za maloprodajni brend važno je iskustvo kupca. Ono što kupac misli o maloprodajnom brendu postaje celokupno iskustvo. Svaki maloprodajni objekat pruža kupcu doživljaj koji povećava percipiranu vrednost kupovine, mešajući opipljive ili funkcionalne vrednosti sa neopipljivim ili emotivnim kao što su ljubaznost osoblja, dostupnost prodajnog mesta.

Kada je u pitanju linija između pridobijanja i gubitka kupca moramo znati da je ona vrlo tanka.Kupac brzo zaboravlja pozitivan doživljaj u maloprodaji, a loše iskustvo jako dugo pamti.Jedna greška može da nam uništi čitav odnos sa kupcem. To je važna tačka interakcije u kojoj se reflektuje vrednost maloprodajnog brenda na kupca. [93]

[93] http://www.jatrgovac.com/2012/11/strateski-marketing-maloprodajni-lanac-kao-brend/ 20.04.2013

6. MERCHANDISING U MALOPRODAJI KAO FAKTOR KONKURENTNOSTI

6.1.POZICIONIRANJE

Merčendajzing je nastao od engleske reči 'merchandise' koja označava robu kojom se trguje. Ono sto je kod nas označeno kao komercijala, to je u stranoj literaturi merchandising, i predstavlja nabavku i prodaju. Tako protumačen merchandising označava najbitniju funkciju u svakom trgovačkom sastavu. U užem smislu on se najčešće shvata kao unapređenje prodaje, tj. uzima u obzir sve aktivnosti u prodajnom prostoru vezane za robu (pozicioniranje,izlaganje robe, promocije).

Svuda u svetu, pa i u Srbiji, prvobitno značenje merchandisinga doživelo je promenu. Od nekadašnjeg “prostog estetskog uređenja police“ do danas, kada predstavlja politiku asortimana, cena, izlaganja i promocije u prodajnom objektu. Dosta puta ćemo čuti termin vizuelni merchandising koji obuhvata programska rešenja kao što je vizualizacija prodajnog mesta tj police, kao i bolje donošenje odluka o asortimanu i cenama.

Na rast prodaje i građenje brenda važnu ulogu ima izlaganje i pozicioniranje proizvoda. Prazne police, neuredno mesto prodaje naša su svakodnevnica (loše pozicioniranje proizvoda) u maloprodaji.

Loše pozicioniranje će nastati ukoliko dođe do:

- Preopterećenosti osoblja (nedovoljan broj osoblja onemogućava kvalitetniji odnos sa klijentom)
- Prevelikog broja klijenata (nemamo dovoljno vremena da se svakome posvetimo na odgovarajući način)
- Direktnog uticaja nedostatka merchandisinga:
- Stvaranja loše slike o proizvođaču / dobavljaču
- Slabije obaveštenosti kupaca o proizvodu (nedostatak reklama, promocija)
- Lošijeg odziva kupaca na akcije (prodaju)
- Kvarenja brenda zbog zapostavljenosti koje ima velike posledice

Kao primer navodimo STR Vera i Nada u Ulici cara Dušana. Ona pored neadekvatnog maloprodajnog objekta (mali prostor, nehigijena) poseduje osoblje koje nije upoznato sa asortimanom, roba je neadekvatno postavljena na policama, većina robe nalazi se neotpakovana na podu, cene nisu vidljivo istaknute. Sam utisak koji objakat ostavlja na potrošača je prenatrpanost i neorganizacija.

6.2 ŠEST SEKUNDI ODLUKE- TAJNE DOBROG MERCHANDISINGA

Statistike nam govore da je prosečnom potrošaču potrebno 6 sekundi da izabere sta će kupiti. Pitanje je kako da izabere baš nas?

Znajući da se 80% odluka o kupovini događa na mestu prodaje, niti jedna ozbiljna i tržišno orijentisana kompanija ne može da posluje bez merchandaising službe jer merchandaising:

• Značajno povećava šanse za kupovinom

• Sprečava out off stock, stepen obrta i volumen prodaje proizvoda

• Gradi imidž kompanije na mestu prodaje i povećava njegovu svest o proizvodu

• Održava naviku i vernost potrošača proizvodima kompanije

Merchandisingom se ne bave samo merchandizeri nego je on koordinirana aktivnost prodaje, marketinga, distribucije i merchandising službe. Za razliku od „glamuroznog" marketinga koji se bavi dizajniranjem proizvoda i pakovanja, promocijama i reklamiranjem, merchandising je aktivan "na terenu".

PRAVILA ZA VIZUELNI MERCENDAJZING

Vizelni merčendajzing je metod izlaganja proizvoda u prodaji. Danas se jako vodi računa o pravilnoj upotrebi prostora i pravilnom pozicioniranju određene robe. Za uspešnost prodaje neophodno je držati se određenih pravila.[94]

Fokus je na proizvodu

Ukoliko se fokusirate na određeni proizvod ili manju grupu određenih proizvoda to vam je dobra strategija. Previše različitih proizvoda na jednom vizuelnom prostoru, može zbuniti kupca.Na primer ukoliko želite da istaknete najnovi ink džet štampač da bi prodaja porasla, pored njega obavezno stavite mastilo i kablove za štampače. Ako pak pored stavite na primer računare ili laptpoove, lako se može desiti da skrenete pažnju sa glavnog proizvoda.

Ugao gledanja

Najefikasniji metod slaganja proizvoda je pod uglom od 90 stepeni prema kupcu , tako da proizvod bude u horizontalnoj poziciji na polici. Proizvodi koji stoje vertikalno su kupcu najvidljiviji. Jasno je da kupac lakše može da dođe do proizvoda ako je on vertikalno postavljen u odnosu na onaj koji stoji horizontalno.

Horizont

[94] http://www.razvoj-karijere.com/media/files/Tajne_dobrog_merchednsinga.pdf posećen 10.05.2013.

Ne preporučuje se upotreba istih polica, jer kupac gubi interesovanje jer se stvara monotonija horizonta.Da bi zadržali fokus kupca koristite se razne police(raznih boja, oblika) da bi stakli proizvod.

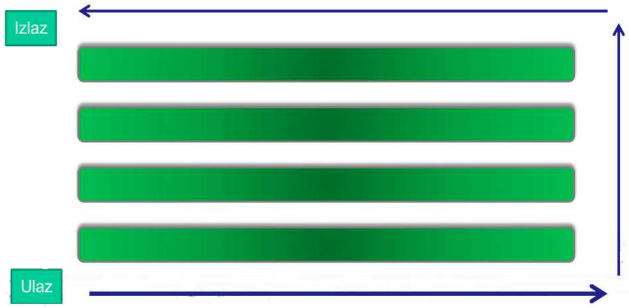
Pozicioniranje robe

Traženiji proizvodi bi trebali da imaju prednost u odnosu na one manje tražene. Popularni proizvodi će pažnjom koju privlače omogućiti prodaju i robe sa okolnih polica. Na primer, ako određena vrsta kafe čini 20 % ukupne zarade u vašoj prodavnici, onda ona treba da zauzima isti procenat na policama.

6.2.1 TAJNE DOBROG MERCHANDISING-a

Smer kretanja u objektu tajna broj 1

Svaki maloprodajni objekat ima svoj uobičajeni smer kretanja potrošača u objektu. Od momenta ulaska u objekat potrošači počinju da kupuju naše proizvode. S toga je prvo pravilo merchandisinga da proizvodi uvek budu izloženi u smeru kretanja potrošača kako bi ih na vreme primetili.



***Slika br. 12**- Smer kretanja u objektu*[95]

- Unutrašnji i spoljašnji pravac kretanja

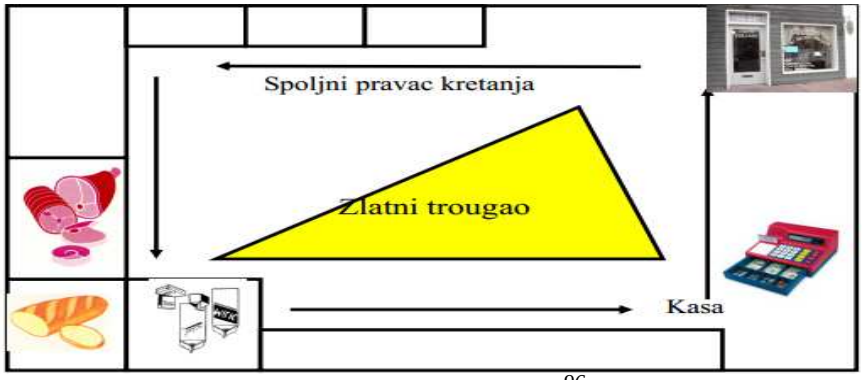
Istraživanja nam govore da 80-90% konzumenata kupuje na spoljnom pravcu kretanja gde se nalaze osnovni artikli kao što su meso, mleko, hleb, hemija itd. U unutrašnjem pravcu kretanja kupuje samo 40-50% potrošača koji posete objekat. Ovaj pokazatelj važi kako za supermarkete tako i za male radnje.

Šsansa da neko primeti vaše proizvode ,a samim tim da ih i kupi raste ukoliko ih pozicionirate na spoljnom pravcu kretanja.

- Zlatni trougao u mini marketima

Zbog manjka prostora u mini marketima važi pravilo zlatnog trougla,što znači da se pozicioniranje vrši između tri tačke: ULAZA, KASE I NAJPOPULARNIJE JEDINICE U RADNJI

[95] http://www.razvoj-karijere.com/media/files/Tajne_dobrog_merchednsinga.pdf 10.05.2013.



***Slika br. 13** – Zlatni trougao*[96]

Krst involviranosti tajna broj 2

Krst involviranosti predstavlja stepen impulsivnosti kome smo skloni u različitom delu maloprodajnog objekta. Potrošač, psihološki uvek ima najviše para pri ulasku u objekat, dok mu koncentracija, ali i budžet opadaju sa prolaskom kroz objekat. Koliko god vodili računa pri kupovini uvek ćemo kupiti nešto što nam nije bilo neophodno.

Promotivni materijal tajna broj 3

Dobra prezentacija pre svega govori o pravilnom, atraktivnom i koherentnom načinu ponude proizvoda i čini proces odluke o kupovini lak i prirodan[97]

6.3. PREDNOST U ODNOSU NA KONKURENTE

Merčendajzing koriste i trgovci i proizvođači i on je obično jedna od bitnih komponenti odnosa između igrača na tržištu. Kupac danas donosi više odluka unutar prodavnice nego što je to pre radio. Pored toga bitnija je veća mogućnost izbora, ali i pritisak u komunikaciji sa potrošačem. Tako je prodajno mesto postalo bitna tačka u krajnjem odabiru proizvoda. Danas se mnogo češće odlazi u kupovinu. Znajući to proizvođači su odlučili da što više utiču na odluke trgovaca u prodajnom objektu. Merčendajzing je jedan od elemenata saradnje trgovca i proizvođača, i element koji će u skorijojj budućnosti sve više dobijati na značaju.

Pridobijanje pažnje kupaca je moguće postići na nekoliko načina, specijalno izlaganje u prostoru (piramide od proizvoda, zanimljive police) ili povoljnim cenama, ili reklamnim pakovanjima. Od izuzetne je važnosti da svaka promocija bude usmerena ka kupcu (nažalost, svedoci smo i promocija u kojima trgovci, žele da se reše sumnjive robe) i da kod kupca stvore osećaj sjajne kupovine.

[96] Ibid

[97] http://www.razvoj-karijere.com/media/files/Tajne_dobrog_merchednsinga.pdf 10.05.2013

Sigurni smo da takav osećaj čini kupca spremnim da vašu trgovinu preporuči ostalim kupcima. Za dobar merčendajzing je shodno tome izuzetno bitno osoblje, a pre svega poslovođa trgovine. Pod jedan, poslovođa i njegov tim najbolje su upoznati sa redovnim kupcima, a pod dva, potrebno je poslovođi i trgovcima omogućiti da aktivno učestvuju u procesu, u kome svaki pokušaj nije garancija za uspeh. Smatramo isto tako da je u merchandisingu kreativnost od velike važnosti i smatramo da poslovođa sa svojim timom može mnogo više da doprinese nego tipski modeli. Ono što je poenta, prema našem mišljenju, jeste da treba da se probudi svest ili navika da sve što se radi mora u krajnjoj liniji da bude usmereno ka kupcu. Svest nije moguće razvijati samo formalnim treningom, nego i posvećenošću cele kompanije ideji merčendajzinga [98]

[98] http://www.iquest.co.rs/wp-content/uploads/2011/04/Merchandising-progressive.pdf 20.03.2013.

ZAKLJUČAK

Ako su dosadašnje promene u marketinškom razmišljanju i praksi bile ogromne, promene koje slede biće još veće. Postavlja se pitanje da li ključni koncept na kojem se zasniva marketing treba da bude razmena sa klijentima ili odnosi sa njima ili mreže klijenata. Mnogo toga se menja u našem poimanju marketing usluga i marketing poslovanja, a najveći uticaj tek predstoji, pošto se sile tehnologije i globalizacije ubrzano kreću.

Zbog povećanja konkurencije vlasnici malih preduzeća, ali i velikih trgovinskih lanaca, shvataju snagu brendiranja kao dela dovitljive poslovne strategije. Pošto su se pojavili kao jeftina zamena za skuplje name brendove (brendove velikih imena), sa dodatom vrednošću (value-added), privatne robne marke nazivane su i maloprodajnim ili generičkim. Privatna robna marka kompanije izdvaja od konkurencije i omogućava im da dalje grade lojalnost potrošača i prema brendu i prema trgovinskom lancu.

Pozicioniranje sopstvenog proizvoda kao jedinstvenog i posebnog brenda, omogućava njenom vlasniku da bude konkurentan i u drugim faktorima osim u ceni. Za male, ali i velike kompanije, to je dobar potez jer one proizvode uglavnom onoliko robe koliko je njima potrebno, pa zbog relativno ograničene količine koju nabavljaju na drugi način ne bi mogle da postignu dovoljno nisku cenu.

Kroz rad i analizu konkurentskih strategija, načina građenja i predstavljanja brenda kao i bitnih karakteristika brenda u maloprodaji, je potvrđena prva hipoteza da je izbor i odabir strategije od ključnog značaja za konkurentnost brenda u malprodaji.

Takođe, možemo zaključiti da konkurentnost brenda ne zavisi samo od proizvođača već i od maloprodavaca i od načina prezentovanja i nuđenja brenda tj. proizvoda, čime je potvrđena i treća hipoteza od koje smo pošli na početku rada.

Korišćenjem metode analize i sinteze, deduktivne i deskriptivne metode, kao i komparativnom analizom, metodom analogije i funkcionalnom sintezom, **naučno smo potvrdili** i prvu hipotezu.

LITERATURA

- Drucker F., Inovacije i preduzetništvo (Inovacion and enterpreneurship), praksa i principi, II izdanje,Grmeč Privredni pregled, Beograd, 1996.
- European Commition, Inovation Tomorow, Office For Official Publications Of European Communities, Luxembourg, 2002.
- European Commision, Innovation Managnment and the Knowlege-Driven Economy, 2004
- Golijanin D., Marketing u trgovini, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
- Knežević, B., *Proizvodno brendiranje i brend kao faktor organizacione konkurentske prednosti*, master rad, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010
- Konkurentna prednost nacija , 1990. god., profesor Majkl Porter (Michael Porter),
- Kotler, F. (2004) *Deset smrtnih grehova u marketingu: simptomi i rešenja*, Adizes, Novi Sad
- Kotler, F. (2006) *Marketing od A do Z: 80 pojmova koje svaki menadžer treba da zna*, Adizes, Novi Sad
- Kotler, F. (2007) *Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem*, Adizes, Novi Sad
- Kotler, F., Ferč, V. (2007) *B2B brend menadžment*, ASEE, Novi Sad
- Kotler, F., Trias de Bes, F. (2005) *Lateralni marketing: tehnike za iznalaženje novih marketing ideja*, Adizes, Novi Sad
- Kotler P. I Keller K.L., Marketing menadžment, Data status Beograd, 2003.
- Kotler P., Upravljanje marketingom –analiza, planiranje, primena i kontrola, Mate, Zagreb, 1997.
- Krstić, A., Ekonomska propaganda – oglašavanje u promociji obrazovnih institucija (model), *Nova sportska praksa*, br. 3-4, 2007
- Lovreta S., Petkovic G.: „Trgovinski marketing“, Ekonomski fakultet, Beograd, 2002
- Matović V., Doktorska disertacija, Brend kao faktor konkurentnosti na primeru izvoza pića iz Srbije, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
- Milisavljević M.(2001) „Marketing“, Savremena administracia, Beograd,

- Milisavljević,M (2007), Savremeni strategijski menadžment, Megatrend univerzitet, Beograd, str. 225.
- Markuljević, V., Unčanin, R.,(1998) *Marketing: savremena i efikasna prodaja*, Grmeč, Beograd
- Milovanović, G.,(1991) Propaganda proizvoda i usluga na međunarodnom tržištu, *Ekonomika*, br. 6,
- Ognjanov, G. (2004) *Komunikativna moć prodaje*, DOSIJE, Beograd
- Pjanić,Z (1975),Ekonomski leksikon, Savremena administracija, Beograd,
- Premović, M., Damnjanović, V., Strateški pristup brendiranja nacije, *Singidunum revija*, vol. 6 (2009), no. 2
- Rakita, B., Mitrović, I. (2007) *Brend menadžment*, Savremena administracija, Beograd
- Stolowy, H., Haller, A., Klockhaus, V., ACCOUNTING FOR BRANDS IN IAS 38 OF IASC (INTANGIBLE ASSETS) COMPARED WITH FRENCH AND GERMAN PRACTICES, The International Journal of Accounting, vol. 36, no. 2, 2001, pp. 147-167
- Šević, T., *Strategija brendiranja: studija slučaja Vip mobile*, master rad, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011
- Train, C.Egbu, Maximising the Impact of Knowledge for Innovation in Gaining Competitive Adventage ,COBRA 2006
- Trott P. Innovation Management and New Product Development, Pearson Education Limited, Essex, 2005
- Videnov-Senko, A., *Menadžment promocije na putu ka ciljevima u biznisu*, Beogradska poslovna škola, Beograd, 2009
- Vračar, D. (2010) *Strategije tržišnog komuniciranja*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd
- Vračar,D. (1996), Strategije tržišnog komuniciranja, Privredne vesti Europublic, Beograd, str. 93-108.
- Vulić V., Ekonomski fakultet Podgorica, Studije menadžmenta, Strategijski menadžment

Internet izvori

- Gligorijević, M., Janičić, R. (2011) *Integrisane marketinške komunikacije u izgradnji korporativnog brenda na B2B tržištu*, Ekonomske teme, Vol. XLIX, No 2, str. 281-296 (dostupno na: http://www.eknfak.ni.ac.rs/Ekonomske-teme/et2011-2.pdf, posećen 27. juna 2012. godine)
- http://slobodanadzic.tripod.com/htm/predavanja.htm, posećen 14.11.2012. godine
- http://www.fimmanager.edu.rs/site/pdf/CD-Zbornik-web/pdf/1_MenadzmentProces/JanjicS.pdf, posećen 9. jula 2012. godine
- http://www.fimmanager.edu.rs/site/pdf/CD-Zbornik-web/pdf/1_MenadzmentProces/JanjicS.pdf, posećen 9. jula 2012. godine
- http://www.zika.rs/index.php?option=com_content&view=article&id=1309:ta-je-to-brend&catid=34:zika-category&Itemid=27, posećen 9. jula 2012. godine
- Janjić, S., *Menadžment procesom brendiranja u međunarodnom marketingu*, Međunarodna naučna konferencija: Menadžment 2010, Kruševac, 17-18. mart 2010. godine, rad dostupan na: http://www.fimmanager.edu.rs/site/pdf/CD-Zbornik-web/pdf/1_MenadzmentProces/JanjicS.pdf, posećen 09. novembra 2012. godine
- Regionalna privredna komora – Pančevo, Centar za marketing, informisanje i sajamske manifestacije, *Brend – kako nastaje i njegov razvoj*, dostupno na: http://www.rpkpancevo.com/akti/Tema32.pdf, posećen 9. novembra 2012. godine
    - http://www.vps.ns.ac.rs/Materijal/mat9051.pdf posećen 12.02.2013.
    - http://www.fonforum.org/download/druga/MTR/MTR-Skripta_za_peto_pitanje.pdf posećen 08.03.2013.
    - http://www.mtt.gov.rs/ posećen 05.02.2013.
    - http://www.jatrgovac.com/2012/11/strateski-marketing-maloprodajni-lanac-kao-brend/ posećen 15. 11. 2012
    - http://www.iquest.co.rs/wp-content/uploads/2011/04/Merchandising-progressive.pdf posećen 03.02.2013.
    - Crnobrnja M, Konkurentnost srpske privrede-izazovi i mogućnosti, e-kapija internet sajt http://ebookbrowse.com/strategija-razvoja-trgovinske-marke-pdf-d100894478 posećen 08.03.2013.
    - http://www.h3s.org/pocela/09.%20NESAVRSENA%20KONKURENCIJA.ppt posećeno 26.02.2013.

- http://www.amosweb.com/cgi-bin/awb_nav.pl?s=wpd&c=dsp&k=imperfect+competition posećeno:14.6.2013.
- http://www.razvoj-karijere.com/media/files/Tajne_dobrog_merchednsinga.pdf posećen 10.05.2013