

UNIVERZITET SINGIDUNUM

**Departman za
poslediplomske studije**

**MARKETING I TRGOVINA
MASTER STUDIJSKI PROGRAM**

MASTER RAD

**IZGRADNJA BRENDOVA NA PRIMERU KOMPANIJE
IMLEK**

Mentor:
Prof. dr Slobodan Unković

Student:
Borović Jasmina
broj indeksa: 415855/2010

Beograd, 2013.

SADRŽAJ

UVOD	6
Predmet i polazište istraživanja.....	8
Značaj i aktuelnost istraživanja	8
Ciljevi istraživanja	9
Hipotetički okvir istraživanja	9
Metod istraživanja	9
Struktura rada	10
1. PROCES IZGRADNJE BREND U MARKETINGU.....	11
1.1. Stvaranje brenda.....	11
1.2. Proces izgradnje brenda	12
1.2.1. Planiranje brenda	13
1.2.2. Analiza brenda	13
1.2.3. Strategija brenda.....	14
1.2.4. Izgradnja brenda	15
1.2.5. Revizija brenda	16
2. IZGRADNJA BREND KAPITALA BAZIRANOG NA POTROŠAČIMA	17
2.1. Brend identitet.....	21
2.2. Brend značenje	22
2.2.1. Učinak brenda ili brend performanse.....	22
2.2.2. Zamisao brenda	23
2.3. Brend odgovori (responses).....	24
2.4. Brend odnos.....	24
2.5. Uloga marketing komunikacije u izgradnji brend kapitala.....	25
2.5.1. Utvrđivanje odgovarajućeg miksa marketing komunikacija	25
2.5.2. Izgradnja brenda putem interaktivnih marketing komunikacija	25
2.5.3. Interaktivne marketing komunikacije i brend rezonanca	27
2.5.4. Integrisane interaktivne marketing komunikacije	28
3. POTREBA ZA IZRAČUNAVANJEM VREDNOSTI BREND.....	31
3.1. Računovodstveni tretman brenda	37
3.2. Računovodstveno tretiranje nematerijalnih ulaganja	41
4. PROMOCIJA U PROCESU IZGRADNJE BREND.....	45
4.1. Propaganda i reklama	45
4.1.1. Faza 1: Postavljanje ciljeva	46
4.1.2. Faza 2: Određivanje budžeta	47
4.1.3. Faza 3: Određivanje ključne poruke	48
4.1.4. Faza 4: Odrediti media miks.....	48
4.1.5. Faza 5: Procena rezultata kampanje	50
4.2. Unapređenje prodaje.....	51
4.3. Dagađaji i iskustvo	52
4.4. Odnosi s javnošću.....	53
4.5. Direktni marketing	54
4.6. Lična prodaja	55
4.7. Određivanje promotivnog miksa i IMK.....	56

5. ULOGA I ZNAČAJ MARKETING ODNOSA SA KUPCIMA (CRM).....	58
5.1. Evolucija teorije marketinga i nastanak koncepta marketinga dobrih odnosa sa potrošačima	59
5.2. Posmatranje kupaca kao poslovne imovine	62
5.3. Od reaktivne do proaktivne upotrebe informacija	63
5.4. Marketing dobrih odnosa sa potrošačima	63
5.4.1. <i>Marketing koji se bazira na odnosima</i>	63
5.4.2. <i>Osnove na kojima počivaju dugoročni odnosi između prodavaca i kupaca u procesu razmene</i>	66
5.5. Podsticaji za prirodan razvoj marketing odnosa	68
5.6. Faze razvoja marketing odnosa	70
5.7. Pojam lojalnosti i razvoj lojalnosti.....	70
5.8. Plan implementacije aktivnosti pridobijanja kupaca	73
5.9. Zadovoljstvo kupaca	75
6. IZGRADNJA BRENDOVA U KOMPANIJI IMLEK – STUDIJA SLUČAJA.....	78
6.1. Mleko i mlečni proizvodi	82
6.1.1. <i>Proces repozicioniranja i rebrendiranja “Kravice”</i>	84
6.1.2. <i>Brend kao balans emotivnog i racionalnog</i>	86
6.1.3. <i>Uzrok</i>	87
6.1.4. <i>Crtež čini brend “Moja kravica” kao i Imlek neemotivnim</i>	87
6.1.5. <i>Kapitalizovanje brenda</i>	92
6.1.6. <i>Sveže mleko</i>	94
6.1.7. <i>Funkcionalna mleka</i>	95
6.2. Fermentisani proizvodi	96
6.2.1. <i>Izgradnja brenda “Moja kravica” jogurt</i>	97
6.2.2. <i>Izgradnja brenda Viva Imunoformula</i>	98
6.2.3. <i>Izgradnja brenda FIT</i>	101
6.2.4. <i>Izgradnja brenda Jogood</i>	105
6.2.5. <i>Izgradnja brenda Balans +</i>	107
6.3. Uloga brendova u ostvarivanju tržišnog uspeha kompanije Imlek.....	108
ZAKLJUČAK.....	112
LITERATURA.....	114

Spisak slika

<u>Slika 1. Piramida modela brend kapitala baziranog na potrošačima</u>	18
<u>Slika 2. Pod-dimenzije i koraci u izgradnji brenda</u>	18
<u>Slika 3. Mreža brend rezonance</u>	29
<u>Slika 4. Konceptualni model izračunavanja vrednosti brenda</u>	34
<u>Slika 5. Etape u razvoju marketinga</u>	60
<u>Slika 6. Promena od masovnog marketinga do jedan –na-jedan marketinga</u>	61
<u>Slika 7. Tradicionalna „komanda i kontrola“ organizaciona struktura</u>	62
<u>Slika 8. Uticaj kupaca (potrošača) i proizvoda na potencijal marketinških odnosa</u> ...	69
<u>Slika 9. Evolucija kupaca u procesu kupovine</u>	71
<u>Slika 10. Portfolio kupaca</u>	72
<u>Slika 11. Opšti model uticaja na ponašanje u kupovini</u>	75
<u>Slika 12. Faze povezanosti brenda sa potrošačima</u>	81
<u>Slika 13. Svesni i nesvesni brend elementi</u>	83
<u>Slika 14. Dizajn test</u>	88
<u>Slika 15. Moja kravica na dugotrajnom mleku</u>	91
<u>Slika 16. Redizajn Moja kravica sveže mleko</u>	94
<u>Slika 17. Pokazatelji uspeha izabranih proizvođača</u>	109
<u>Slika 18. Dominacija u kategoriji voćnih jogurta</u>	110
<u>Slika 19. Evolucija pozicije brendova Moja kravica i Balans+</u>	110

Spisak tabela

<u>Tabela 1. Kratak pregled pojedinih opcija interaktivnih marketing komunikacija</u>	26
<u>Tabela 2. Važnost brenda, unutar nematerijalnih aktivnosti (vrednosti)</u>	35
<u>Tabela 3. Doprinos brendova ukupnoj vrednosti</u>	38
<u>Tabela 4. Mogući ciljevi i merenje efekata</u>	51
<u>Tabela 5. Prednosti i nedostaci svakog elementa promotivnog miksa</u>	56
<u>Tabela 6. Razlike između transakcionog marketinga i marketinga odnosa</u>	64
<u>Tabela 7. Osnovne strateške alternative u pogledu brendiranja</u>	93

Spisak grafika

<u>Grafik 1. Tržišna pozicija</u>	79
<u>Grafik 2. Potrošnja mlečnih proizvoda Srbije u odnosu na razvijena tržišta</u>	80
<u>Grafik 3. Upotreba brenda UHT mleka</u>	85
<u>Grafik 4. Imidž brenda Moja kravica</u>	86
<u>Grafik 5. Novi dizajn</u>	89
<u>Grafik 6. Upoređenje dizajna</u>	90
<u>Grafik 7. Preference za kupovinu</u>	90

UVOD

Marketing je jedna od najmlađih naučno-stručnih disciplina, mada predstavlja najstariju ljudsku aktivnost primenjenu u poslovnoj praksi, koja se u početnom stadijumu razvoja nije mogla definisati tim terminom. Kao takav, marketing predstavlja bazu poslovanja preduzeća svih vrsta delatnosti i svih oblika vlasništva, koja posluju u svim vrstama privrednih (tržišnih) sistema, različitog stepena razvoja.

Marketing, kao naučna disciplina, prevazilazi geografske i sve druge granice poslovanja privrednih i vanprivrednih subjekata. Stoga se izučava kao marketing, trgovinski marketing, uslužni marketing, marketing proizvodnih dobara, marketing potrošnih dobara, marketing proizvođača, trgovine na veliko, trgovine na malo, kao međunarodni, globalni i kooperativni marketing.

Marketing se suočava sa formulisanjem i implementacijom marketing programa za podršku iz perspektive strateškog marketinga s posebnim akcentom na važnost, ulogu, razvoj i karakteristike marketing strategije. Marketing strategije se fokusiraju na načine kojima preduzeće, gradeći kapital na vlastitim snagama, nastoji da se efektivno razlikuje od konkurencije. Marketing strategija sadrži plan za najbolju i najefikasniju upotrebu sredstava organizacije i taktiku za ostvarenje njenih ciljeva. Dobra marketing strategija treba biti okarakterisana kao jasna tržišna definicija, dobar spoj organizacionih snaga i potreba tržišta i superioran nastup u odnosu na konkurenciju u ključnim faktorima poslovnog uspeha.

Marketing strategija pretpostavlja planiranje i koordinaciju svih marketing raspoloživih sredstava uz integraciju elemenata marketing miksa, a sve u cilju postizanja željenih rezultata na prethodno targetiranim tržištima. Sve poslovne ponude se uobličavaju posredstvom marketing strategije u smislu proizvodne linije, komunikacije, distribucije i cene. Pored ovoga, veoma važan uticaj na donošenje marketinških odluka ima politika i političko okruženje. To je zbog toga što sistem najbolje funkcioniše kada postoje određena pravila, rešenja i zakoni. Zakoni se donose u cilju zaštite kompanije, potrošača i radi zaštite interesa društva.

Danas, ako želimo da se bavimo marketingom, više ćemo baratati psihološkim terminima nego statističkim formulama i grafikonima. Najčešće korišćene reči u savremenoj marketinškoj literaturi su: „pozitivna reakcija“, „emocije“, „osećanja“; pre nego „proizvod“, „cena“, „kvalitet“ i slično. Jedan od novih pojmova, koji se najviše vezuje za ovu promenu paradigme u oblasti ekonomije i marketinga, je pojam *brend*.

Brend, u savremenim dinamičnim uslovima poslovanja sve više dobija na značaju iz prostog razloga što na tržištu postoji veliki broj istih proizvoda te je često prisutan i postupak imitacije. Pri tome dolazi do brzog razvoja industrije, usled tehnoloških i ekonomskih promena, što remeti jedinstven i klasičan način poslovanja i prodaje. Više nije dovoljno napraviti dobar proizvod, neophodno je predstaviti ga drugima i ubediti potrošače u njegov kvalitet. To je ujedno i jedna od glavnih odlika uspešnog brenda.

Brend obezbeđuje potrošačima da lakše organizuju kupovinu i da jednostavnije nađu traženi proizvod. Brend najvidljivije diferencira proizvod određene kompanije i omogućava različitost u odnosu na ostale slične proizvode u domaćim, inostranim i globalnim razmerama.

Imajući u vidu savremeno tržište možemo primetiti da se mnogo više kupuje nego što se prodaje. Strukturne promene trgovine i zamena lokalnih radnji

supermarketima i hipermarketima dovele su do toga da više nema prodavaca od kojih potrošači dobijaju informacije i usmerenja vezano za proizvode. Sada su potrošači direktno suočeni sa ogromnim izborom koji se nalazi ispred njih i sami donose odluku o kupovini. Tako dolazimo do glave uloge brendiranja na modernom tržištu. Brendiranje utiče na to da se odluka o kupovini donese mnogo pre nego što je do samog čina razmene dobara i novca došlo. Odluka da se neki proizvod nađe u korpi donosi se prethodnim pozicioniranjem brenda u svesti potrošača. Kad je brend adekvatno pozicioniran u svesti potrošača rezultat kupovine je već unapred predodređen. Možemo reći da je brendiranje mnogo efikasniji način prodaje. Praktično to znači da je danas, više nego ikada, ključ uspeha u bilo kojoj poslovnoj aktivnosti detaljno poznavanje i razumevanje ljudskih emocionalnih potreba i želja. Kompanije širom sveta polako prihvataju činjenicu da njihove šanse na tržištu ne zavise toliko od smanjenja troškova proizvodnje i povećanja profita koliko od razvijanja potpuno novih tokova prihoda zasnovanih na novim idejama. I to pre svega izgradnjom jačih veza i odnosa sa njihovim potrošačima, koje karakteriše pre odnos partnerstva nego klasični zakon ponude i potražnje.

Snaga brenda pre svega zavisi od pozicije koju taj brend ima u svesti potrošača u odnosu na ostale brendove. Priča o brendiranju ne bi mogla da se započne bez prethodnog razumevanja ideje pozicioniranja koja je i dovela do današnje revolucije u marketinškom razmišljanju. Osnovna premisa pozicioniranja, koja je ujedno i uzrok promene dotadašnjeg načina razmišljanja u marketingu, je promena koja se desila u komuniciranju u savremenom društvu. Sa neverovatnim razvojem komunikacionih medija, (štampa, radio, TV, internet), savremeni čovek postao je prezasićen informacijama. Čak i za obavljanje osnovnih životnih funkcija, količina informacija koje moramo da obradimo, u jednom danu, postala je ogromna. U tim okolnostima nije jednostavno preneti poruku brenda i to je razlog posebnog značaja ove funkcije marketinga u kompaniji.

Uspeh proizvoda ili usluge na tržištu ne zavisi od toga šta marketinški tim misli o njemu, već prvenstveno šta o njemu misle potencijalni potrošači ili korisnici. Što znači da više nije dovoljno da imate najbolji i najkvalitetniji proizvod, najpovoljniju cenu, najbolju distribucionu mrežu i vrhunsku promociju, najvažnije je koliko i šta o proizvodu zna i misli potrošač.

Klasična teorija marketinga gravitirala je oko takozvanih 4P-a. Pri kreiranju marketinških strategija ključni su bili: proizvod (Product), cena (Price), mesto (Place) i promocija (Promotion). Dakle potrošač ili korisnik usluga je bio posredno razmatran. U modernom marketingu, potrošač je sve, dok je njegova percepcija o proizvodu ili usluzi ono što će odlučiti o padu ili uspehu na tržištu. Svakako da će 4P-a i dalje imati važnost koju su i ranije imali, ali je danas pozicija u svesti potrošača odlučujući faktor uspeha. U novoj ekonomiji, dobra pozicija vrednija je od ostalih elemenata u poslovanju. Jasno da nju nije lako ostvariti bez pomoći ostalih činioca.

Uloga brendinga je zaista prevazišla uske okvire marketing definicije. Da bi kompanije do kraja realizovale potencijale svojih brendova moraju kreirati takvo okruženje i podršku celokupnog sistema koji obezbeđuje brendovima realizaciju njihovih mnogobrojnih uloga.

Brend je kulminacija kompletnog marketinškog procesa. U njemu se sažimaju svi elementi marketing miksa. Uspeh brenda je vrhunac svih akcija koje su ikada preduzete sa ciljem uspeha na tržištu. U ekonomiji XXI veka uspešan brend je ujedno i konačan uspeh biznisa.

Predmet i polazište istraživanja

Predmet istraživanja je kreiranje brenda, redizajniranje brenda i uloga brenda kao nosioca prosperiteta kompanije. Brend (marka - ime, pojam, znak, simbol ili dizajn ili pak kombinacija navedenog, čime se identifikuje roba ili usluge jednog prodavca ili grupe prodavaca i diferencira u odnosu na konkurente) je pre svega nematerijalno dobro, ključni element na raspolaganju preduzeću koje ga poseduje, koji, ako se njime koristi na pravi način, može dati snažan podsticaj daljem razvoju kompanije.

Svaka firma mora da pronađe smer koji ima najviše smisla s obzirom na situaciju u kojoj se nalazi, prilike, ciljeve kao i resurse. Marketing (čiji je glavni alat brend) igra važnu ulogu u strateškom planiranju. Strateški plan vodi marketing, koji treba da sarađuje sa drugim odeljenjima unutar organizacije kako bi se ostvarili strateški ciljevi preduzeća.

Istraživanje obuhvata šest delova:

Prvi deo obuhvata teorijski deo brenda kao dela marketing strategije koji sadrži: stvaranje brenda i proces izgradnje brenda. Pri tome se analiziraju proces izgradnje brenda, planiranje brenda, analiza brenda, strategija brenda, izgradnja brenda i revizija brenda.

Drugi deo se bavi izgradnjom brenda putem izgradnje brend kapitala baziranom na potrošačima kroz značaj brend rezonance, definisanje brend značaja, značaj brend odgovora i brend odnosa. Potom sadrži važnost brend komunikacije u izgradnji brend kapitala.

Treći deo obrađuje potrebu za izračunavanjem i izražavanjem vrednosti brenda.

Četvrti deo obuhvata teorijski aspekt propagande i reklame i njihove neophodnosti u procesu izgradnje brenda.

Peti deo sadrži teorijski aspekt marketing odnosa sa kupcima, osnove na kojima počiva dugoročni odnos između prodavaca i kupaca, značaj tog odnosa za dalje napredovanje kompanija, razvijanje lojalnosti i značaj takvog odnosa za ukupno zadovoljstvo kupaca

Šesti deo predstavlja studiju slučaja koja prikazuje repozicioniranje i izgradnju brendova na primeru kompanije Imlek i iskustva te kompanije u razvoju i redizajniranju brendova u oblasti mlečnih i u oblasti fermentisanih proizvoda. Ovaj deo sadrži razvoj i repozicioniranje brendova: Moja kravica, Viva, Fit i Jogood kao i lansiranje brenda Balans+.

Značaj i aktuelnost istraživanja

Značaj ovog istraživanja je u razumevanju uloge brenda od strane kompanije kao jednog od glavnih nosioca funkcije marketinga. Pouzdana aktuelnost se ogleda u tome što danas kompanije plasiraju proizvode na tržište pod određenim brendom, što je posledica opadanja klasičnog vida prodaje, odnosno načina kojim se vrši razmena dobara i novca na tržištu. Nepouzdana aktuelnost je da se krajnji potrošač, nakon kupovine proizvoda pod poznatim brendom, uveri u suprotno.

Brendovi identifikuju izvor ili stvaraoca nekog proizvoda, a potrošačima - bilo pojedincima ili organizacijama - omogućavaju da određenom proizvođaču ili distributeru namegnu odgovornost. Potrošači mogu različito da procene identičan proizvod u zavisnosti od toga kako je on brendiran. Oni uče o brendovima na osnovu ranijih iskustava sa proizvodom i njegovim marketing programom. Potrošači takođe uviđaju koji brendovi zadovoljavaju, a koji ne zadovoljavaju njihove potrebe. Budući da životi potrošača postaju sve složeniji i brži, kao i na to da oni imaju sve manje vremena, sposobnost brenda da pojednostavi donošenje odluke i smanji rizik zaista je neprocenjiva.

Brendovi mogu da predstavljaju određeni sinonim za određeni nivo kvaliteta, tako da zadovoljni kupci lako mogu ponovo da odaberu proizvod. Lojalnost brendu omogućava kompaniji predvidljivost i izvesnost tražnje, a formira i barijere koje drugim kompanijama otežavaju ulazak na tržište. Konkurenti možda lako mogu da kopiraju proizvodne procese i dizajn proizvoda, ali svakako neće moći lako da pariraju trajnim utiscima u svesti pojedinaca i organizacija, do kojih dovode godine marketing aktivnosti i iskustva sa proizvodom. Posmatrano iz tog ugla, brendiranje predstavlja moćno sredstvo kojim se obezbeđuje konkurentska prednost.

Ciljevi istraživanja

Ciljevi u istraživanju ogledaju se kroz naučnu klasifikaciju marketinga koji predstavlja proces kojim se planira i provodi stvaranje ideja, robe i usluga, određivanje njihovih cena, promocija i distribucija da bi se ostvarila razmena koja će zadovoljiti ciljeve pojedinaca i organizacija. Brend je važno oruđe u marketingu, jer omogućava da proizvode i usluge približi kupcima. Nova saznanja do kojih se dolazi u radu vezana za brend proizvoda i usluga mogu se koristiti u marketing praksi.

Hipotetički okvir istraživanja

Osnovna hipoteza našeg istraživanja je brend, kao glavno oruđe marketinga, koji determiniše nove odnose sa kupcima pružajući novi spektar informacija i mogućnosti izbora prilikom kupovine. Našu generalnu hipotetičku tvrdnju operacionalizujemo preko sledećih stavki:

- Brend omogućava brz razvoj marketing funkcija preduzeća
- Brend obezbeđuje proizvođaču roba i usluga da zadovolji želje i potrebe potrošača na brži i efikasniji način.
- Brend omogućava poslovni prosperitet kompanije Imlek.

Metod istraživanja

U radu se koristi deduktivni metod kojim se uobličavaju saznanja o marketingu i brendu koja služe kao teorijsko polazište ovog rada. Pored toga koristimo analizu, sintezu, generalizaciju i apstrakciju. Takođe se primenjuje kvalitativna metoda sekundarne građe koja daje detaljan opis.

Struktura rada

Struktura rada se bazira na šest celina koje predstavljaju različite aspekte analizirane teme.

U *Uvodu* je iznet predmet i polazište istraživanja kao i značaj i aktuelnost istraživanja. Postavljeni su ciljevi i hipoteze iznete metode istraživanja i struktura rada.

Prvi deo – *Proces izgradnje brenda u marketingu* analizira stvaranje brenda i proces izgradnje brenda. Pri tome se analiziraju sledeći aspekti stvaranja brenda: proces izgradnje brenda, planiranje brenda, analiza brenda, strategija brenda, izgradnja brenda i revizija brenda.

Drugi deo – *Izgradnja brend kapitala baziranog na potrošačima* analizira izgradnju brend kapitala baziran na potrošačima kroz brend identitet, brend značenje, brend odgovore. Brend odnose i ulogu marketing komunikacija prilikom izgradnje brend rezonance.

Treći deo – *Potreba za izračunavanjem vrednosti brenda* utvrđuje potrebu za izračunavanjem vrednosti brenda i računovodstvenim tretmanom vrednosti brenda kao nematerijalne vrednosti.

Četvrti deo – *Promocija u procesu izgradnje brenda* proučava ulogu i uticaj propagande i reklame na proces izgradnje brenda sa posebnim osvrtom na elemente promotivnog miksa: propagandu, unapređenje prodaje, odnose s javnošću, direktni marketing i ličnu prodaju.

Peti deo – *Uloga i značaj marketing odnosa sa kupcima* (CMR) analizira sledeće aspekte: evoluciju teorije marketinga i nastanak koncepta marketinga dobrih odnosa sa potrošačima, posmatranje kupaca kao poslovne imovine, način upotrebe informacija, marketing dobrih odnosa sa potrošačima, podsticaji za prirodan razvoj marketing odnosa, faze razvoja marketing odnosa, pojam lojalnosti i razvoj lojalnosti, plan implementacije aktivnosti pridobijanja kupaca i zadovoljstvo kupaca.

Šesti deo – *Izgradnja brendova u kompaniji Imlek* obuhvata studiju slučaja izgradnje brendova u najvećoj kompaniji iz oblasti mlekarske industrije. Izdvojene su dve najveće kategorije: mleko i fermentisani proizvodi i utemeljivanje brendova u okviru pomenutih kategorija. Analizirano je repozicioniranje i izgradnja brendova: Moja kravica, Viva imunoformula, Fit, Jogood i lansiranje i izgradnja brenda Balans+. Takođe je prikazan uticaj snažnih brendova na poslovni uspeh kompanije Imlek.

U *Zaključku* je predstavljena neophodnost izgradnje snažnih brendova u uslovima savremenog tržišta u skladu sa prethodno navedenim hipotezama.

1. PROCES IZGRADNJE BRENDU U MARKETINGU

Sve dosadašnje analize i praktična iskustva ukazuju da se u sferi brenda i brend menadžmenta očekuju značajne promene. Brend menadžment će sve više biti jedna od aktuelnih grana primenjenog menadžmenta, sa svim svojim specifičnostima kvalitativno-standardne i socio-psihološke dimenzije. Sve ukazuje na to da će 21. vek biti period u kome će se kompanije diferencirati po uspešnosti brendiranja. Već sada je vrednost brenda ključna aktiva kompanija. Realnu vrednost kompanije više određuje njena nematerijalna marketinška imovina: brendovi, poznavanje tržišta, odnos s kupcima, pokrivenost distribucije, intelektualna svojina, partnerski odnosi i sl.

Uspešan brend je onaj koji kupci vrednuju kao superiorniji u odnosu na druge prisutne na tržištu. Superiornost se postiže preko kvaliteta proizvoda, osnove brenda, odnosno ključnih elemenata na kojima se gradi ličnost brenda. Elementi su: karakteristike proizvoda na osnovu kojih se bira ime brenda, dizajn, pakovanje, boja, cena, komunikacija (uključujući i oglašavanje, prodaju i promociju) i odlučivanje koji tip distribucije koristiti.

Uspešan brend je onaj koji je prihvaćen od strane kupaca, koga kupci žele, traže i kupuju sa poverenjem. Od potrošača priznat brend ostvaruje visoke efekte kroz veličinu obima prometa. Dobro pozicioniran brend obezbeđuje da preduzeće plasira proizvode po višim cenama nego što su konkurentske.¹

1.1. Stvaranje brenda

Savremena literatura i privredna praksa pokazuju da se brend stvara dugotrajnim, upornim, strpljivim i predanim radom na sopstvenoj ponudi. Svako preduzeće ili preduzetnik može da, već prilikom svog osnivanja, kreira brend, što je sasvim logično i poslovno potrebno.

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 jednaki. Brend ima svoje veće ili manje vrednosti. Pažljivo planiranje i veliko dugoročno ulaganje su osnove za stvaranje „jakog“ brenda. Brend menadžment postaje ključna komponenta marketing menadžmenta.

Brend se, stvara, a ne proglašava. Jednom stvoren i jak brend ne znači garanciju za večnost. Brend se kreira, ali brend se vremenom i gubi.

Svaki brend vredi onoliko koliko ga potrošači doživljavaju u svojim osećanjima prilikom susreta sa nekom ponudom. Brend se, u svesti potrošača, identifikuje sa očekivanom vrednošću, i kao takav je izraz „obećane“ vrednosti.

Brend je najznačajnija imovina preduzeća i najveća njegova vrednost. Ta teza je važna ne samo za proizvodna, nego i za uslužna preduzeća. Sve leži u reputaciji brenda i kolektivnom znanju u kompaniji.

¹ Filipović V., Kostić-Stanković M. (2009), Marketing menadžment, FON – Institut za menadžment, Beograd, str. 194-195.

Može se reći da najveći svetski brendovi imaju deset zajedničkih karakteristika:²

1. Brend nudi koristi koje potrošači zaista žele,
2. Relevantnost brenda je stalna,
3. Strategija formiranja cena zasniva se na percepcijama vrednosti iz ugla potrošača,
4. Brend je vrlo pozicioniran,
5. Brend je konzistentan,
6. Portfolio i hijerarhija brenda su konstantni,
7. Brend koristi i koordinira čitav niz marketing aktivnosti s ciljem izgradnje vrednosti,
8. Menadžeri brenda znaju šta brend znači potrošačima,
9. Brend ima odgovarajuću i stalnu podršku,
10. Kompanija prati izvore vrednosti brenda.

Mnogi menadžeri su svesni moći brendiranja, čak i tokom prvih nekoliko godina provedenih u kompaniji. Kao što to tvrdi Justus Šnajder (J. Justus Schneider), brend menadžer *Mercedes-Benz*.

1.2. Proces izgradnje brenda

Poželjno je odabrati onaj pristup građenju brenda koji obuhvata sve relevantne procese neophodne za izgradnju brenda. U idealnom slučaju, inicijativa za brendiranje dolazi od najvišeg rukovodstva - generalni direktor, direktor marketinga ili izvršni direktor ubrzavaju uspostavljanje snage brenda, uključujući **stabilnost brenda, liderstvo brenda i tržišni potencijal i prisustvo**. Pozitivne smernice koje daje top menadžment i njihov doprinos procesu izgradnje brenda su od neprocenjive vrednosti za nastojanje da se izgradi snažan i prepoznatljiv brend.

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 se očekuje potpuna konzistentnost na svim tržištima, potrebno je raditi na smanjenju razlika. Neki brendovi su čak suočeni sa paradoksom da istovremeno predstavljaju i luksuzni potrošački brend i kvalitetan poslovni brend, recimo, *Mercedes-Benz*, *Nokia* i *Rols-Rojs*.

Radi usklađivanja svih ovih dimenzija (jasnoće, konzistentnosti i liderstva) sa dugoročnom perspektivom, prikazujemo proces koji se sastoji od pet koraka:

1. planiranje brenda,
2. analiza brenda,
3. strategija brenda,
4. izgradnja brenda i
5. revizija brenda.

² Filipović V., Kostić-Stanković M. (2009), Marketing menadžment, FON – Institut za menadžment, Beograd, str. 197.

1.2.1. Planiranje brenda

Budući da je zadatak brenda da obezbeđuje i donosi dugoročne rezultate kompaniji, planiranje brenda predstavlja polaznu osnovu tog procesa i stoga mora uvek da uključi celokupnu sliku. Ta slika polazi od situacione analize koja daje odgovor na pitanje gde se brend trenutno nalazi u odnosu na potrošače, konkurente, tržište i u odnosu na opšte okruženje. Potom se analiziraju ključni problemi koji daju odgovor na pitanje zbog čega je brend tu i šta ga sprečava u daljem napredovanju. Zatim se definiše pravac daljeg razvoja brenda kao odgovor na pitanje gde bi mogao da bude i na koji način doći do predviđene pozicije. Na bazi analize pomenutih aspekata se donosi odluka o pozicioniranju ili repozicioniranju brenda imajući u vidu i njegovo usklađivanje sa svim potrebnim parametrima.

Da bi zadržali fokus kompanije i brenda ili brendova, planiranje brenda treba da uključi i buduće poslovno planiranje. Velike promene brenda se obično ne događaju preko noći, već postepeno tokom vremena, uvođenjem određenih procesa. Da bi se postigao kontinuitet i uključenost, moraju se integrisati sledeći procesi, koraci i procedure unutar organizacije:

- Izgraditi klimu stalnih promena,
- Definisati procese pribavljanja blagovremenih informacija,
- Razviti procedure za planiranje brzog prodora,
- Obrazovati standardne procedure i okvire za saopštavanje planova brenda i promena,
- Uspostaviti jake procese implementacije (Programom brendiranja),
- Uključiti sve aktere u planiranje.

1.2.2. 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.

Osnovne odluke koje se odnose na strateško upravljanje brendom treba uvek da se zasnivaju na informacijama koje se odnose na kompaniju i okruženje u kojem ona posluje. U većini slučajeva, pravi izazov je zapravo u tome da se otkrije a ne da se izmisli nešto što bi kasnije mogle da postanu ključne vrednosti brenda. Kompanije mogu da steknu značajne uvide iz svojih bliskih interakcija sa klijentima, pozicionirajući se tako da efektivno pomažu svojim kupcima.

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 odgovoriti 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?

- Gde želite da budete i šta želite da budete za pet godina?

Šta je marketing istraživanje? To 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 poznavati svoj posao, svoje proizvode i usluge, svoje brendove, svoje zaposlene, svoju konkurenciju i svoju industriju u celini. Prilično često, efektivno istraživanje tržišta može da donese potpuno nove perspektive kompanijama.

1.2.3. Strategija brenda

Brend je verovatno najmoćniji instrument komunikacije, pa ipak samo mali broj organizacija svesno kreira i koristi identitet brenda za prodaju svojih proizvoda ili usluga.

Strategija brenda se gradi na pozicioniranju brenda, misiji brenda, vrednosnoj ponudi brenda (i ličnosti), obećanju brenda i arhitekturi brenda. Čak Petis iz *Tehnobrends* navodi³: „Ako ljudi ne pamte ime vašeg brenda, kako će vas pronaći i kupiti vaš proizvod?“ Prvi korak u efektivnom brendiranju ponude je da tačno razumete šta vaši kupci žele od vas i da im to pružite.

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. Top menadžment mora da podržava liderstvo i upravljanje brendom - u suprotnom nije moguće sprovesti strategiju brenda.

Strategija brenda se uvek zasniva na suštini brenda, njegovim vrednostima, i asocijacijama. Proizvodi i usluge su sastavni deo brenda. Sadržaj i značenje ovih dimenzija se menjaju tokom vremena i njima upravlja rukovodstvo kroz odluke koje donosi. 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.

³ Pettis C. (1994), *TechnoBrands: How to Create & Use Brand Identity to Market, Advertise & Sell Technology Products*, American Management Association.

1.2.4. Izgradnja brenda

Brendovi se ne smeju tek tako osnivati. Oni se moraju vremenom graditi i modifikovati.⁴ Postizanje uspeha u građenju brenda je proces za koji je potrebno vreme i strpljenje. Brendiranje je dugoročna inicijativa utemeljena na građenju odnosa, zasnovanog na poverenju, poštovanju i konzistentnosti⁵, kao što ističe Rodžer Gifin (Roger Giffin). Ono što traži posvećenost i upornost - i što je najvažnije, Šampiona brenda; nekoga ko preuzima odgovornost da obezbedi da će „obećanje brenda“ uvek biti ispunjeno.

Građenje brenda počinje od razumevanja ključnih atributa proizvoda i usluga kao i od razumevanja i anticipiranja potreba kupaca.

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 poziciju u odnosu na ostale igrače na tržištu i može se koristiti za portfolio analizu brenda, slično matrici razvoj tržišta - udeo na tržištu. Sledeći korak je kreiranje snage brenda kroz definisanje i razvoj svake kategorije.⁶

Moć brenda, ili snaga brenda, sastoji se od četiri ključna elementa:

- 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.
- 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.

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

1. Sveobuhvatna svest o brendu - uspostavljanje odgovarajućeg identiteta i svesti o brendu;
2. Uspostavljanje tačaka diferencijacije - kreiranje odgovarajućeg značenja brenda preko jakih, poželjnih i jedinstvenih asocijacija na brend;
3. Pozitivne prijatne reakcije - izazivanje pozitivnih, prijatnih reakcija na brend;
4. Održavanje veza sa brendom - izgradnja veza sa kupcima koje karakteriše intenzivna, aktivna lojalnost.

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.

⁴ Pierce A., Moukanas H., Wise R. (2002), Brand Portfolio Economics -Hamessing a Group of Brands to Drive Profitable Growth, Mercer Management Consulting, Inc.

⁵ Slobodan J. (2010), Menadžment procesom brendiranja u međunarodnom marketingu, Međunarodna naučna konferencija Menadžment 2010, Kruševac, mart 2010, str. 163.

⁶ Ellwood I. (2002), Essential Brand Book: Over 100 Techniques to Increase Brand Value, Kogan Page, London.

Najvredniji elemenat za građenje brenda, zvučnost brenda, javlja se nakon što su uspostavljeni svi ostali elementi.

1.2.5. Revizija brenda

Kompanije treba periodično da kontrolišu rezultate svojih individualnih brendova. Treba da usaglasе ciljeve kontrole, i potom mogu početi da prikupljaju podatke, identifikuju učesnike, zakazuju intervjue i organizuju sastanke za analizu utvrđenih rezultata. Znamo da najjače brendove često podržavaju formalni sistemi upravljanja vrednošću brenda.⁷ Menadžeri tih brendova imaju pisani dokument koji zovemo: „Povelja vrednosti brenda“.

Konačno, brend morate da podvrgnete testu likvidnosti. Ocena rezultata brenda meri učinak brendova u odnosu na prioritete kupaca. Generalno, postoje četiri dimenzije merenja brenda koje obično vezuju kupca za brend:⁸

- Funkcionalne performanse proizvoda ili usluge koji stoje iza brenda,
- Pogodnost i lakoća pristupa proizvodu ili usluzi,
- Snaga ličnosti brenda,
- Cena i komponenta vrednosti.

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 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?⁹

Kontrola usaglašenosti ide korak dalje od toga. Ključni koraci kontrole usaglašenosti su:

- prikupljanje informacija koje utvrđuju kako je brend korišćen na svakom od različitih tržišta na kojima je plasiran;
- 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.

⁷ Keller K. L. (2000), „Manager's Tool Kit,“ The Brand Report Card, Harvard Business Review, February 2000, str. 147.

⁸ LaPonte P. (2005) „The Picture of Brand Health“, CMO Magazine, December 2005.

⁹ Wentz L. (1996), „Brand Audits Reshaping Images“, Ad Age International, September 1996, str. 38-41.

2. IZGRADNJA BREND KAPITALA BAZIRANOG NA POTROŠAČIMA

Tradicionalni pristup brendiranju koji naglasak stavlja na tehnike masovne komunikacije deluje diskutabilno u uslovima kada na tržištu potrošači imaju pristup velikoj količini informacija o brendovima, proizvodima i kompanijama i na kojima socijalne mreže imaju značajnu ulogu. Novi uglovi sagledavanja su neophodni kako bi se shvatile smernice brend razvoja u uslovima konstantnih i brzih promena komunikacionog konteksta.

Jedna od najpopularnijih i najvažnijih marketing tema u skorašnjem periodu je razmatranje brend kapitala i nematerijalna vrednost koju brend donosi kompaniji. Iako se ovom konceptu različito prilazi postoji slaganje oko toga da se brend kapital može definisati u smislu marketing efekta koji se isključivo može pripisati brendu. Postoji više načina kako se vrednost brenda može manifestovati i doprineti kompaniji.

Vrednost brenda za organizaciju može biti prikazana kroz tržišne prednosti koje su kreirane posedovanjem snažnog brenda. Pregled mogućih prednosti:

- Unapređena percepcije performansi proizvoda
- Veća lojalnost potrošača
- Manja ranjivost u odnosu na akcije konkurencije i tržišne krize
- Više marže
- Elastičnije reagovanje na smanjenje cena i neelastično reagovanje potrošača na povećanje cena
- Veća podrška trgovine i posrednika
- Povećana efektivnost marketing komunikacije
- Mogućnosti licenciranja i brend ekstenzija

Razlikovaće se mogućnosti kompanija da realizuju ove prednosti zavisno od sopstvene marketing orijentisanosti, sposobnosti i resursa kao i uslova tržišta i konteksta u kome deluju.

Jedna od važnih prednosti izgradnje jakih brendova je povećanje efikasnosti marketing komunikacije.

Neosporno se u današnje vreme susrećemo sa daleko raznovrsnijim opcijama marketing komunikacija, nego ikad ranije. Upravo to je razlog neophodnosti sveobuhvatnog i koherentnog formulisanja modela brend kapitala kako bi se shvatila uloga svih različitih tipova marketing komunikacija. Jedan takav model je brend kapital baziran na potrošačima.¹⁰ Prema modelu brend kapitala baziranom na potrošačima, brend kapital je fundamentalno determinisan znanjem o brendu kreiranom u svesti potrošača putem marketing aktivnosti i programa.

Znanje o brendu nisu činjenice vezane za brend već sve misli, osećanja, percepcije, imidž, iskustva i sl., koja su povezana sa brendom u svesti potrošača. Sve ove vrste informacija mogu se razmatrati kao set asocijacija vezanih za brend u potrošačevoj memoriji. Bazična premisa modela brend kapitala baziranog na

¹⁰ Keller K. L., (2001), Building customer-based brand equity: A blueprint for creating strong brands, Marketing Management July/August, str 15–19.

potrošačima je da snaga brenda leži u svesti potrošača i značenje koje je brend ostvario u najširem smislu.¹¹

Dve naročito važne komponente znanja o brendu su svest o brendu i brend imidž. Svest o brendu je povezana sa snagom brenda ili tragovima u memoriji koji se reflektuju kroz sposobnost potrošača da se prisete ili prepoznaju brend pod izmenjenim okolnostima. Brend imidž je definisan kao percepcija potrošača o brendu i preferencija prema brendu koji se reflektuje različitim tipovima brend asocijacija koje se dešavaju u memoriji potrošača.¹² Jake, naklonjene i jedinstvene brend asocijacije su esencijalne tačke diferencijacije koje mogu da posluže kao izvor brend kapitala i pogon diferencirajućeg efekta. Ovi efekti uključuju povećanu lojalnost, premijum cene i naklonjeniji odgovor cenovnog elasticiteta; veću efikasnost komunikacije i trgovinskih kanala; veće šanse za rast putem licenciranja ili kroz ekstenzije.¹³

Model brend kapitala baziran na potrošačima je proširen kako bi specifičnije adresirao proces izgradnje brenda u kontekstu strukture znanja potrošača. Ovaj model vidi izgradnju brenda kao niz koraka od dna do vrha:¹⁴

1. Obezbediti identifikaciju brenda kod potrošača i asocijacije na brend u svesti potrošača specifičnim proizvodom ili potrošačevom potrebom
2. Postepeno uspostavljanje celokupnog brend značenja u svesti potrošača strateški povezujući mnoštvo opipljivih i neopipljivih brend asocijacija
3. Izazivati odgovarajuća reagovanja potrošača u smislu ocena i osećanja vezanih za brend
4. Prebacivanje brend reagovanja u cilju kreiranja intenzivnog odnosa lojalnosti kupca prema brendu.

Prema ovom modelu izvršenje četiri koraka znači uspostavljanje piramide od šest glavnih gradivnih brend komponenti izgradnje odnosa sa kupcima kao što je ilustrovano na slici 1.

¹¹ Janiszewski C., van Osselaer S.M.J., (2000), A connectionist model of brand-quality associations, *Journal of Marketing Research* 37, August, str. 331–350.

¹² Hoeffler S., Keller K.L., (2003), The marketing advantages of strong brands, *Journal of Brand Management* 10, no. 6, str. 421–445.

¹³ Isto.

¹⁴ Keller K. L., (2001), Building customer-based brand equity: A blueprint for creating strong brands, *Marketing Management* July/August, str. 15–19.

Slika 1. Piramida modela brend kapitala baziranog na potrošačima



Izvor: Keller K. L., (2009), Building strong brands in a modern marketing communications environment, Journal of Marketing Communications, 15:2-3, str. 144.

Ovaj model naglašava dualnost brenda – racionalni put izgradnje brenda koji je prikazan na levoj strani piramide i emotivni put prikazan na desnoj strani piramide. Kreiranje značajnog brend kapitala zahteva da se dostigne vrh piramide, što je moguće samo ukoliko su preduzimani ispravni koraci. Koraci su detaljnije prikazani na slici br. 2.

Slika 2. Pod-dimenzije i koraci u izgradnji brenda



Izvor: Keller K. L., (2009), Building strong brands in a modern marketing communications environment, Journal of Marketing Communications, 15:2-3, str. 144.

Pod-dimenzije brenda se sastoje iz:¹⁵

- *Brend upadljivost (istaknutosti)* – koliko često potrošači pomisle na brend u različitim prilikama pri kupovini ili konzumaciji.
- *Brend učinak (performanse)* – koliko dobro proizvod ili usluga ispunjava funkcionalne potrebe potrošača.
- *Zamisao brenda (imaginary)* – opisuje spoljašnja svojstva proizvoda ili usluge, uključujući i način na koji brend namerava da zadovolji psihološke ili socijalne potrebe potrošača.
- *Brend procena* – akcenat je na potrošačevom ličnom stavu i proceni.
- *Brend osećanja* – predstavlja emotivne reakcije potrošača prema brendu.
- *Odjek brenda odnosno rezonanca* – odnosi se na prirodu odnosa između potrošača i brenda i na dimenziju koja obuhvata stepen sinhronizacije potrošača sa brendom.

Rezonanca reflektuje intenzitet i dubinu psihološke veze koju potrošač ima sa brendom kao i nivo aktivnosti izazvan tom lojalnošću. Neke kategorije proizvoda po svojoj prirodi dozvoljavaju veći nivo rezonantnosti jer im je svojstven veći nivo interesovanja i aktivnosti. Primeri nekih brendova sa visokom rezonantnošću su: Harley-Davidson, Apple, eBay.¹⁶

Brend rezonanca ima četiri dimenzije gde svaka pojedinačno sadrži nekoliko različitih aspekata brend lojalnosti:¹⁷

1. Bihevioristička lojalnost – potrošačeve ponovljene kupovine i iznos učešća u volumenu kategorije koji pripisujemo brendu.
 - Koliko često potrošač kupuje brend?
 - Koju količinu brenda potrošač kupuje?
2. Vezanost stavom – kada potrošač vidi brend kao nešto specijalno u širem kontekstu.
 - Da li potrošači “vole” brend?
 - Da li potrošači opisuju brend kao svoj?
 - Da li potrošači posmatraju brend kao “malo zadovoljstvo” kome se unapred raduju?
3. Osećaj zajedništva – kada potrošač oseća bliskost sa drugim ljudima povezanim sa brendom.
 - Da li su potrošači u interakciji sa drugim brend sledbenicima ili zaposlenima ili predstavnicima kompanije?
 - Da li se interakcija potrošača manifestuje putem interneta ili na druge načine?
4. Aktivno angažovanje – kada su potrošači spremni da ulože lične resurse u brend – vreme, energiju, novac..- kao i proširenje ovih resursa tokom kupovine ili konzumacije.

¹⁵ Keller K. L., (2009), Building strong brands in a modern marketing communications environment, Journal of Marketing Communications, 15:2-3, str. 143.

¹⁶ Isto, str. 145.

¹⁷ Isto.

- Da li potrošači biraju da pristupe klubu brenda?
- Da li potrošači primaju redovne informacije o brendu, razmenjuju ih sa drugim korisnicima brenda, ili sa formalnim ili neformalnim predstavnicima brenda?
- Da li potrošači posećuju veb sajtove povezane sa brendom i da li učestvuju u diskusijama?

Da bi kreirali brend rezonancu neophodno je prvo formirati temelje na kojima će ta rezonanca biti izgrađena. Prema modelu brend kapitala baziranog na potrošačima, rezonancu je moguće kreirati ukoliko je pre toga kreirana:¹⁸

- Adekvatna brend upadljivost kao i širina i dubina svesti o brendu
- Čvrsto ustanovljene tačke slaganja (points of parity) i tačke diferencijacije (point of difference)
- Pozitivna procena i osećanja koja se odražavaju u glavi i srcu

Sa čvrstim temeljima moguće je optimizovati četiri dimenzije brend rezonance. Postoje brojne aktivnosti marketing komunikacije koje mogu adresirati bilo koju pojedinačnu dimenziju rezonance. Bilo koja marketing komunikacija može uticati na više od jedne dimenzije brend rezonance. Može postojati interaktivan efekat gde viši nivo povezanosti vodi većem angažovanju. Kako bi se maksimizovala brend rezonanca neophodno je u odnosu lojalnosti podići nivo i intenzitet aktivnosti.

2.1. Brend identitet

Ostvarenje pravog brend identiteta uključuje stvaranje brend upadljivosti. Brend upadljivost je u relaciji sa aspektom svesnosti potrošača o brendu. Koliko često priziva brend pod različitim okolnostima? Do koje mere je brend prvi na listi i koliko lako ga se priseća i prepoznaje? Koji tipovi signala i podsetnika su potrebni? Koliko je duboka svest o brendu?

Formalno, svest o brendu se odnosi na sposobnost potrošača da se priseti i prepozna brend. Svest o brendu je mnogo više od činjenice da potrošač zna ime brenda i činjenice da ga je ranije video. Svest o brendu takođe uključuje povezivanje brend elemenata – ime brenda, logo, simbol.. itd. – sa određenim asocijacijama u memoriji. Precizno, izgradnja svesti o brendu znači obezbediti da potrošač razume kategoriju proizvoda ili usluga u kojoj se brend takmiči. Moraju postojati jasne veze sa ostalim proizvodima ili uslugama koje se prodaju pod imenom brenda. U širem smislu izgradnja svesti o brendu takođe znači obezbediti da potrošač zna koju od njegovih potreba brend zadovoljava kroz proizvod. Drugim rečima, koju bazičnu funkciju brend obezbeđuje potrošaču?

Brend upadljivost formira bazu u procesu izgradnje brend kapitala i obezbeđuje tri važne funkcije.¹⁹

1. Utiče na formiranje i jačanje brend asocijacija koje sačinjavaju brend imidž i daju značenje brendu.

¹⁸ Keller K. L., (2009), Building strong brands in a modern marketing communications environment, Journal of Marketing Communications, 15:2-3, str. 145.

¹⁹ Keller K. L., (2001), Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands, Working Paper, Report No. 01- 107, Marketing Science Institute, Cambridge, USA, str. 8.

2. Kreiranje višeg nivoa brend upadljivosti u smislu identifikacije kategorije i zadovoljenja potreba je od krucijalnog značaja tokom procesa mogućih kupovina ili šansi za konzumaciju. Brend upadljivost (isturenost) utiče na verovatnoću da brend postane element seta razmatranja i time se svrsta u brendove koji su u najužem izboru za kupovinu.
3. Kada potrošači imaju nisku angažovanost (low involvement) sa kategorijom proizvoda, mogu napraviti izbor samo na bazi brend upadljivosti. Nisko angažovanje se javlja kad potrošaču nedostaje:
 - motivacija za kupovinu - kupcu nije naročito stalo do proizvoda ili usluge,
 - sposobnost kupovine - kad kupac ništa ne zna o brendu u kategoriji ili kada mu nedostaje iskustvo da proceni kvalitet čak i ako zna nešto.

Ključni kriterijumi brend identiteta. Brend svesnost se može razlikovati u dve ključne dimenzije – dubinu i širinu. Dimenzija dubine se odnosi na lakoću kojom se potrošač seti i prepozna brend. Dimenzija širine se odnosi na domet kupovina i situacije potrošnje u kojima brend kupcu pada na pamet. Visoko upadljivi brendovi poseduju i dubinu i širinu brend svesnosti. Njihovi potrošači uvek nabave dovoljnu količinu i pomišljaju na brend u različitim situacijama gde bi brend mogao biti korišćen ili konzumiran.

Veoma je važno da nije dovoljno da brend bude samo „top- of- mind“ i da ima dovoljan „mind share“, već to mora biti u pravo vreme i na pravom mestu.

2.2. Brend značenje

Brend upadljivost je važan prvi korak u izgradnji brend kapitala ali nije dovoljan. Najveći broj potrošača razmatra još neke aspekte brenda kao što su značenje i imidž brenda. Kreiranje brend značenja uključuje uspostavljanje brend imidža – čime se brend karakteriše i za šta treba da stoji u svesti potrošača. Iako je moguć veliki broj različitih brend asocijacija, brend značenje može biti razvrstano u smislu funkcionalnih, vezanih za učinak sa jedne strane i apstraktnih, vezanih za imidž sa druge strane. Dakle dva glavna tipa brend značenja su: učinak brenda i zamisao brenda.

2.2.1. Učinak brenda ili brend performanse

Sam proizvod je u centru brend kapitala. Tu je primarni uticaj iskustva potrošača sa brendom, kao i šta čuje od drugih o brendu i šta firma govori potrošačima o brendu u svojoj komunikaciji. Kreiranje i proizvodnja proizvoda koji u potpunosti zadovoljava potrebe potrošača je preduslov za uspešan marketing. Da bi se stekla lojalnost potrošača, iskustvo sa proizvodom mora svakako zadovoljiti potrebu na zadovoljavajućem nivou ako ne i iznenađujućem.

Brend performanse su povezane sa načinom na koji proizvod pokušava da zadovolji funkcionalne potrebe potrošača.

Specifične karakteristike i koristi proizvoda koje čine funkcionalnost će se razlikovati po kategorijama. Postoji pet glavnih tipova karakteristika i koristi koje su u osnovi brend performansi:²⁰

1. Primarne i sekundarne karakteristike
2. Pouzdanost, dugotrajnost i servisne karakteristike proizvoda
3. Efikasnost, efektivnost usluge i nivo empatije
4. Stil i dizajn
5. Cena

Bilo koji od ovih elemenata brend performansi može poslužiti kao sredstvo za diferencijaciju brenda. Često najjače pozicioniranje uključuje neku prednost elemenata performansi.

2.2.2. Zamisao brenda

Zamisao brenda se bavi spoljašnjim svojstvima proizvoda ili usluge, uključujući i način na koji brend namerava da zadovolji psihološke i socijalne potrebe potrošača. Zamisao brenda se bavi apstraktnim poimanjem brenda pre nego time šta brend zapravo radi. Dakle ovaj aspekt brenda je neopipljiva dimenzija brenda.

Naglasili bi četiri kategorije neopipljivog aspekta brenda:²¹

1. Profil korisnika
2. Situacije kupovine i upotrebe
3. Osobnosti i vrednosti
4. Istorija, nasledstvo i iskustvo

Ključni kriterijumi za brend značenje. Brojne asocijacije vezano za učinak brenda i zamisao brenda mogu biti povezane sa brendom. Nezavisno od tipa, brend asocijacije koje čine brend imidž i značenje mogu biti profilisane prema tri važne dimenzije:²²

- Snaga – Koliko snažno je brend identifikovan sa brend asocijacijama?
- Korisnost – Koliko su važne brend asocijacije potrošačima?
- Jedinstvenost – Koliko karakteristično je brend identifikovan sa brend asocijacijama?

Uspešan rezultat u navedenim dimenzijama proizvodi najpozitivnije brend odgovore, što podupire intenzivnu i aktivnu brend lojalnost. Da bi se kreirao brend kapital neophodno je imati veliku snagu, korisnost i jedinstvenost brend asocijacija i to baš tim redom. Veliki brendovi upravo imaju visok nivo navedenih dimenzija: Volvo (sigurnost), Coca-Cola (američka i osvežavajuća), Disney (zabavno, magično, porodično), Nike (inovativni proizvodi i vrhunske performanse) i sl.

²⁰ Keller K. L., (2001), Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands, Working Paper, Report No. 01- 107, Marketing Science Institute, Cambridge, USA, str. 10.

²¹ Isto, str. 11.

²² Isto, str. 12.

2.3. Brend odgovori (responses)

Brend odgovori se odnose na to kako potrošači reaguju na brend, njegovu marketing aktivnost i ostale izvore informacija. Zapravo šta potrošači misle i osećaju vezano za brend. Brend odgovori se mogu razlikovati prema brend proceni i brend osećanjima, da li potiču iz glave ili iz srca.

Brend procena (judgments)

Brend procena uključuje proces u kome potrošač sastavlja sve različite performanse i imidž asocijacije brenda kako bi formirao različite vrste mišljenja. Fokus je na ličnom mišljenju potrošača i proceni brenda. Četiri tipa brend procena su naročito važne:²³

1. Kvalitet brenda
2. Verodostojnost brenda
3. Razmatranje brenda
4. Brend superiornost

Osećanja vezana za brend (brand feelings)

Osećanja vezana za brend su emotivni odgovori i reakcije potrošača povodom brenda. Definirano je šest važnih tipova osećanja u procesu izgradnje brenda:²⁴

1. Srdačnost
2. Zabava
3. Uzbuđenje
4. Bezbednost
5. Socijalno odobravanje
6. Samopoštovanje

Iako različiti tipovi odgovora potrošača – i srce i glava – su mogući, ultimativno je važno koliko su pozitivni. Takođe je važno da li su dostupni i da li spremno padaju na pamet kada potrošač pomisli na brend.

2.4. Brend odnos

Brend odnos se bavi ultimativno odnosom potrošača i brenda kao i nivoom identifikacije koji potrošač ima sa brendom. Brend rezonanca se odnosi na prirodu odnosa koji potrošač ima sa brendom. Brend rezonancu karakterišu intenzitet i dubina psihološke veze koju potrošač ima sa brendom kao i nivo aktivnosti podstaknut lojalnošću. Brend rezonanca se ogleda u četiri kategorije:²⁵

- 1) Bihevioristička lojalnost
- 2) Povezanost stavovima (attitudinal attachment)
- 3) Osećaj zajedništva- pripadnosti (sense of community)
- 4) Aktivno angažovanje

²³ Keller K. L., (2001), Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands, Working Paper, Report No. 01- 107, Marketing Science Institute, Cambridge, USA, str. 13.

²⁴ Isto, str. 14.

²⁵ Isto, str. 15.

Brend odnosi mogu biti svrstani u dve dimenzije: intenzitet i aktivnost. Intenzitet se odnosi na snagu povezanosti stavovima i osećaj pripadnosti. Zapravo koliko duboko osećaju lojalnost? Aktivnost se odnosi na to koliko često potrošač kupuje i koristi brend, kao i koliko je angažovan u drugim aktivnostima koje nisu vezane za kupovinu i korišćenje. Drugim rečima, na koliko različitih načina se manifestuje brend lojalnost u svakodnevnom ponašanju potrošača.

2.5. Uloga marketing komunikacije u izgradnji brend kapitala

Sa aspekta brend kapitala baziranog na potrošačima, aktivnosti marketing komunikacija doprinose brend kapitalu i podstiču prodaju na mnogo načina: kreirajući svest o brendu, povezujući prave asocijacije sa brend imidžom u memoriji potrošača, izazivajući pozitivne brend procene ili osećanja, omogućavajući snažnu povezanost između potrošača i brenda.²⁶

Način na koji se brend asocijacije formiraju nije bitan.²⁷ Ipak aktivnosti marketing komunikacija moraju biti integrisane kako bi dale konzistentnu poruku i ostvarile strateško pozicioniranje.

Neophodno je proceniti koja iskustva i impresije će imati najveći uticaj na svakom koraku procesa kupovine. Razumevanje ovog procesa pomaže efikasnijem alociranju budžeta kao i kreiranju i implementaciji pravih komunikacionih programa.

2.5.1. Utvrđivanje odgovarajućeg miksa marketing komunikacija

Nephodno je ukrštanje i kombinovanje različitih komunikacionih opcija kako bi se izgradio brend kapital – što znači od različitih komunikacionih opcija koje su na raspolaganju odabrati one koje dele zajedničko značenje i sadržaj ali pri tome nude različite dopunske prednosti tako da je celina veća od prostog zbira pojedinih delova.²⁸

Različite brend asocijacije mogu biti najefikasnije ustanovljene kapitalizujući one opcije marketing komunikacija koje najbolje odgovaraju izazivanju posebnog odgovora potrošača ili uspostavljanju posebnog tipa brend asocijacija.²⁹ Na primer neki mediji su daleko bolji u generisanju isprobavanja nego u izgradnji dugoročne lojalnosti.

2.5.2. Izgradnja brenda putem interaktivnih marketing komunikacija

Da bi komunikacioni rezultati bili efektivni i efikasni neophodno je biti tamo gde su potrošači što znači sve više na internetu. O tome govori izveštaj PricewaterhouseCoopers-a „Global Entertainment and Media Outlook za 2010 do

²⁶ Keller K. L., (2007), Advertising and brand equity, In Handbook of advertising, ed. G.J. Tellis and T. Ambler, 54–70. London: Sage Publications,

²⁷ Duncan T., Moriarty S., (2006), How integrated marketing communication's 'touchpoints' can operationalize the service-dominant logic, In The service dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions, ed. R. F. Lusch and S.L. Vargo, Armonk, NY: M. E. Sharpe.

²⁸ Naik P. A., (2007), Integrated marketing communications: Provenance, practice and principles, In Handbook of advertising, ed. G. J. Tellis and T. Ambler, London: Sage Publications, str. 35–53.

²⁹ Edell J. A., Keller K.L., (1999), Analyzing media interactions: The effects of coordinated TV–print advertising campaigns, Marketing Science Institute report no. 99, str. 120.

2014 za tržište Sjedinjenih Američkih Država“ gde stoji da će internet za 4 godine kao medij preuzeti drugo mesto po prihodima odmah posle televizije a ispred štampe. Možemo zaključiti da on-line oglašavanje postaje sve značajnije. Podstičući faktor ovakvog rasta, predstavlja mogućnost medija da kombinuje animaciju, video i zvuk sa interaktivnim osobinama.³⁰ Postoje i razne druge komunikacione opcije on-line.

Tabela 1 daje prikaz 11 opcija interaktivne marketing komunikacije

Tabela 1. *Kratak pregled pojedinih opcija interaktivnih marketing komunikacija*

1.	Vebsajt – kompanije kreiraju vebsajtove kako bi predstavile svrhu, istoriju, proizvod i viziju. Ključni izazov se sastoji u tome da sajt bude tako dizajniran da na prvi pogled privuče pažnju i da bude dovoljno interesantan kako bi podstakao ponovljene posete.
2.	Mikrosajt – mikrosajt je limitiran prostor na web-u kojim rukovodi i koji plaća eksterni oglašivač tj kompanija. Mikorsajtovi su individualne web stranice ili grupa stranica koje funkcionišu kao podrška primarnom sajtu.
3.	„Search ads“ – oglasi plaćeni prema pretraživanju ili plaćeni po kliku, predstavljaju 40% svih on-line oglasa. Oglasi se plaćaju samo ukoliko ljudi kliknu na link.
4.	Baner oglasi – display oglasi ili baner oglasi su obično mali pravougaoni boksovi koji sadrže tekst ili možda i sliku koju kompanije plaćaju kako bi ih izložili na adekvatnim vebsajtovima. Što je veći promet na stranici to je skuplje pozicioniranje oglasa.
5.	„Interstitials“ – su oglasi koji se sastoje od video ili animiranog sadržaja koji se pojavljuju iskakanjem prilikom promena na vebsajtu.
6.	Internet specifični oglasi ili video - sajtovi sa sadržajem koji generišu korisnici poput You Tube, My Space video ili Google video, potrošači i oglašivači mogu upload-ovati sadržaj u vidu oglasa ili video materijala koji mogu viralno biti razmenjeni i viđeni od strane miliona ljudi.
7.	Sponzorstva – mnoge kompanije postavljaju svoje ime putem interneta kroz sponzorisanje posebnih sadržaja na vebsajtovima koji prenose vesti, finansijske informacije i sl.
8.	Alijanse – kada jedna internet kompanija radi sa drugom, one oglašavaju jedna drugu kroz alijanse i afilijacijske programe.
9.	On-line zajednice – mnoge kompanije sponzorišu on-line zajednice čiji članovi komuniciraju putem postova, momentalnih poruka i diskusija vezano za interesovanja koja su povezana sa kompanijom, proizvodom ili brendom
10.	E-mail – e-pošta predstavlja samo deo troškova kampanja direktne pošte.
11.	Mobilni marketing – naročito u razvijenim zemljama, marketing putem korišćenja mobilnih telefona je sve značajniji.

Izvor: Keller K. L., (2009), Building strong brands in a modern marketing communications environment, Journal of Marketing Communications, 15:2-3, str. 147.

³⁰ Acohido B., (2004), Rich media enriching PC ads. USA Today, February 25, str.3B.

2.5.3. Interaktivne marketing komunikacije i brend rezonanca

Snaga interaktivnih marketing komunikacija kao sredstva za izgradnju brenda leži u njihovoj prilagodljivosti. Svaki aspekt piramide brend rezonance podleže mogućem pozitivnom uticaju interaktivnog marketinga.

Brend upadljivost

Interaktivni marketing može unaprediti svest o brendu kako dubinski tako i po obimu. Internet dopušta veoma specifično ciljanje potencijalnih grupa koje su inače van domašaja, omogućavajući kreiranje snažne svesti o brendu za one segmente koji su on-line. Veb je naročito efikasan u dosezanju ljudi tokom dana. Jasno je da je internet potpuno neefikasan za one potrošače koji su striktno off-line.³¹

U smislu upadljivosti, jedna od glavnih prednosti interaktivnih marketing komunikacija je mogućnost angažovanja potrošača kada oni traže informacije, time povećavaju svest o brendu i mogućnost prodaje.

Brend performanse i zamisao brenda

Interaktivne marketing komunikacije značajno mogu da doprinesu izgradnji ključnih performansi brenda kao i zamisli brenda uzimajući u obzir tačke sličnosti kao i tačke različitosti (points-of-parity i point-of-difference) u odnosu na konkurenciju. Na web sajtu se može prikazati detaljan i argumentima podržan razlog za verovanje u komuniciranu tvrdnju brenda, takođe se može dati uporedni prikaz cena, dizajna i performansi sa konkurencijom. Na web sajtu se mogu prikazati bogata istorija, nasleđe brenda kao i brend iskustva koja predstavljaju ključne dimenzije slike o brendu. Interaktivne marketing komunikacije mogu pomoći i prilikom postavljanja brend ličnosti putem tona komunikacije i kreativnog sadržaja.³²

Procene i osećanja

Interaktivne marketing komunikacije mogu pomoći u formiranju mišljenja i u procesu odlučivanja, naročito kada su kombinovane sa klasičnim media kanalima. Usled karakteristike da mogu prikazati sliku, zvuk, kretanje u svim formama, interaktivne marketing komunikacije mogu kreirati impresivna i trajna osećanja.³³

Rezonanca

Interaktivne marketing komunikacije su možda i najkorisnije u procesu kreiranja rezonance tako što obezbeđuju dnevno ili veoma često susretanje potrošača sa brendom kao i povratne informacije. Ova interakcija pomaže da se ojača veza sa brendom. Putem komentara, blogova i ostalih sredstava interaktivne marketing komunikacije takođe pomažu da se izgradi brend zajednica među potrošačima kao i između kompanije i potrošača. Verovatno je najveći uticaj interaktivnih medija na rezonancu u oblasti gde potrošači imaju aktivnu ulogu. Ovaj vid komunikacije pomaže potrošačima da saznaju sve što žele o brendu i da to dalje šire, kao i da izraze svoju privrženost. Potrošači se mogu vezati za druge potrošače i osetiti delom zajednice.³⁴

³¹ Keller K. L., (2009), Building strong brands in a modern marketing communications environment, Journal of Marketing Communications, 15:2-3, str. 148.

³² Isto, str. 148.

³³ Isto, str. 149.

³⁴ Isto.

2.5.4. Integrisane interaktivne marketing komunikacije

Kompanije odlučuju koje forme interaktivnih marketing komunikacija će biti najefikasnije u realizaciji komunikacionih i prodajnih ciljeva. U procesu razvoja integrisanih interaktivnih marketing programa mora se imati u vidu mikro i makro perspektiva. Što znači da u mikro smislu aktivnosti interaktivne marketing komunikacije moraju biti dizajnirane da samostalno budu maksimalno efikasne i efektivne ali i da u makro smislu budu dobro integrisane sa ostalim on-line i off-line aktivnostima.³⁵

Mikro perspektiva

Svaka interaktivna komunikaciona opcija može biti evaluirana prema sposobnosti da gradi brend kapital i povlači prodaju. Iako svaka pojedinačna opcija interaktivnih marketing komunikacija može uticati na više od jedne dimenzije brend rezonance, najveći broj opcija ima veći efekat u pojedinim oblastima. U nastavku su navedene karakteristike za svaku od tri interaktivne marketing komunikacione opcije.³⁶

Veb sajt – ima niz funkcionalnosti koje obezbeđuju da bude potencijalno efikasna i efektivna komunikaciona opcija pri čemu utiče na brend rezonancu i brend kapital. Može se direktno komunicirati sa aktuelnim i potencijalnim potrošačima kako bi se obezbedilo više informacija nego što je moguće kroz bilo koji drugi medij.

On-line oglasi i video – obezbeđuju usko ciljane, vremenski podešene poruke koje mogu da izraze upadljivost brenda. Ovim putem je moguće zaobići kreativna i legalna ograničenja koja opterećuju tradicionalne medije i sprečavaju ubedljivo brend pozicioniranje i izazivanje pozitivnih procena i osećanja.

Blogovi – pomažu u unapređenju brend upadljivosti, performansi i zamisli brenda kao vrednih komponenti piramide brend rezonance. Podstičući lično, nezavisno izražavanje blogovi kreiraju osećaj zajedništva i pripadnosti i stimulišu aktivno učešće. Takođe su značajni i u sagledavanju povratnih informacija o stavovima potrošača te uzimajući to u obzir mogu unaprediti sve aspekte brend marketing programa.

Makro perspektiva

Brojni faktori moraju biti razmotreni u procesu razvoja najefikasnijeg i najefektivnijeg mogućeg marketing komunikacionog programa. Precizno, šest ključnih kriterijuma je relevantno:³⁷

1. Pokrivenost – se odnosi na proporciju publike koja je obuhvaćena svakom angažovanom komunikacionom opcijom.
2. Doprinos – se odnosi na mogućnost marketing komunikacije da kreira željeni odgovor i komunikacioni efekat kod potrošača u odsustvu izlaganja bilo kojoj drugoj vrsti komunikacije.

³⁵ Keller K. L., (2009), Building strong brands in a modern marketing communications environment, Journal of Marketing Communications, 15:2-3, str. 149.

³⁶ Isto.

³⁷ Keller K.L., (2001), Mastering the marketing communications mix: Micro and macro perspectives on integrated marketing communication programs, Journal of Marketing Management 17, September, str. 819–848.

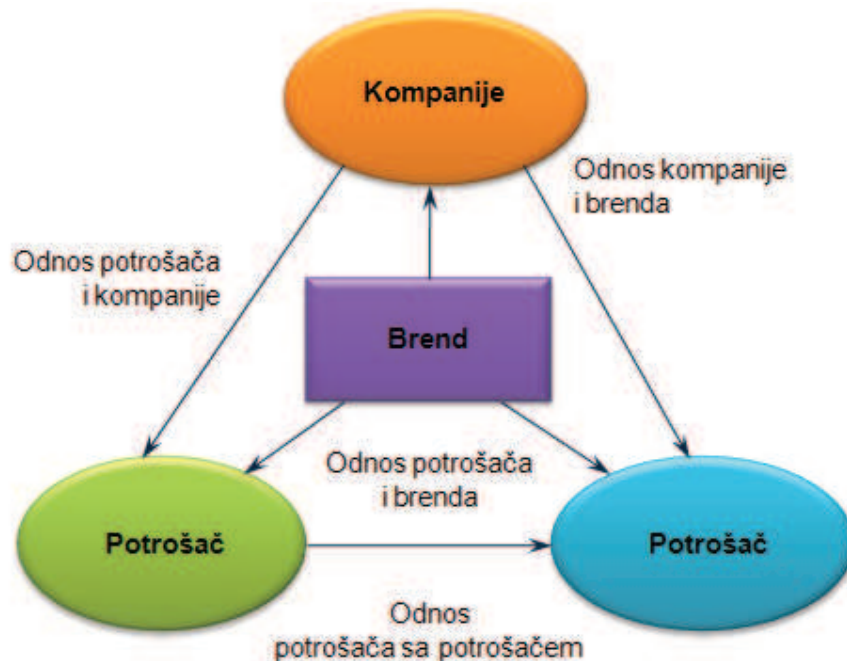
3. Istovetnost – se odnosi na obim do koga su zajedničke asocijacije pojačane različitim komunikacionim opcijama.
4. Komplementarnost – se odnosi na obim do koga su različite asocijacije i veze naglašene kroz komunikacione opcije.
5. Prilagodljivost – se odnosi na nivo jačine opcija marketing komunikacija i efektivnost za različite grupe potrošača.
6. Trošak – procena učinaka marketing komunikacija prema svim gore navedenim kriterijumima mora biti stavljena u relaciju sa troškom realizacije najefektivnijeg i najefikasnijeg komunikacionog programa.

Kao i sa ostalim tipovima marketing komunikacije, interaktivna marketing komunikacija mora biti integrisana sa ostalim marketing komunikacionim opcijama.

Implikacije

Da bi u konstantno promenljivom i kompleksnom marketing okruženju izgradili intenzivan, aktivan odnos lojalnosti sa kupcima i brend rezonancu, neophodno je drugačije inkorporirati potrošače u proces brend planiranja. Neosporan je uticaj različitih sila koje postoje u okviru marketing okruženja i njihovog uticaja na formiranje brend rezonance i predstavljen je mrežom brend rezonance na slici br. 3.

Slika 3. Mreža brend rezonance



Izvor: Keller K. L., (2009), Building strong brands in a modern marketing communications environment, Journal of Marketing Communications, 15:2-3, str. 152.

Mreža brend rezonance opisuje četiri ključna odnosa koji utiču na četiri dimenzije brend rezonance. Iako ljudi iz marketinga smatraju da je najvažniji odnos između potrošača i brenda, činjenica je da sve više raste važnost odnosa između samih potrošača, između potrošača i kompanije, kao i odnos između kompanije i brenda te time svi ovi odnosi utiču na odnos potrošača i brenda. Upravljanje ovim odnosima predstavlja veoma važnu funkciju.

Za svaki tip odnosa fokus je na vrsti korišćene interakcije. U nastavku je navedeno po nekoliko karakteristika za svaki tip odnosa u mreži brend rezonance.³⁸

- Odnos potrošača i kompanije: šta potrošač zna o kompaniji i šta oseća prema kompaniji pored brenda i kako kompanija tretira potrošača?
- Odnos potrošača sa potrošačem: koliko interakcije postoji među potrošačima tako da mogu da saznaju nešto jedni od drugih kao i koliko dobro mogu da izraze svoju lojalnost i osmotre lojalnost drugih?
- Odnos kompanije i brenda: da li se kompanija posmatra kao dobar nadzornik brenda u smislu da brend živi prema svom obećanju, da li obezbeđuje potrošačima očekivano i da li ispoljava prave brend vrednosti na tržištu?
- Odnos potrošača i brenda: koliko često i koliko intenzivno potrošači koriste brend, i šta osećaju, koliko čvrsto su vezani za brend?

Različite komunikacione opcije mogu različito uticati na ova četiri odnosa i veze. Jačanje svakog od ovih odnosa i povezivanje pojedinačno ili u kombinaciji povećava lojalnost potrošača i brend rezonancu.

³⁸ Keller K. L., (2009), Building strong brands in a modern marketing communications environment, Journal of Marketing Communications, 15:2-3, str. 152.

3. POTREBA ZA IZRAČUNAVANJEM VREDNOSTI BREND

Brend menadžment je strateško pitanje. Predstavlja set aktivnosti vezanih za lansiranje brenda na tržište i upravljanje brendom tokom njegovog životnog ciklusa. Samim tim je i cilj da stvori i povećava vrednost koju brend ima kako za potrošača tako i za preduzeće. Ukoliko potrošač prepozna dopunske koristi (vrednosti) brenda, to rezultira višim nivoom ukupne satisfakcije koju potrošač ima nakon njegove kupovine (i/ili korišćenja). U situacijama kada je zadovoljan, iskustvo će potrošaču predstavljati značajnu smernicu u kupovini i drugih vrsta proizvoda (naročito ako su ekstenzije rađene pod istim imenom ili su na drugi način povezane sa preferiranim brendom proizvođača ili prodavca). Vrednosti su međusobno uslovljene, tako da se i pozitivni i negativni efekti mogu transferisati i na druge proizvode istog preduzeća. Lojalnost je posledica visokog nivoa satisfakcije koji potrošač ima korišćenjem i posedovanjem određenog brenda. Brend je tada preferiran i potrošač insistira na njemu prilikom kupovine, a lojalni i profitabilni potrošači najvrednija su imovina svakog preduzeća, i osnova su kapitalizacije vrednosti brenda.

Uprkos neospornom značaju koji dobar brend ima i za preduzeća i za potrošače, problemi nastaju onda kada se želi tačno „izmeriti“, odnosno kvantifikovati vrednost određenog brenda. Neki problemi proističu i iz same suštine brenda, odnosno iz činjenice da su brendovi u osnovi nematerijalne prirode, te da je potrebno izvršiti ne samo snimanje prošlog i sadašnjeg stanja, nego i proceniti buduće tokove i perspektive razvoja određenog brenda. Ukoliko brend nastupa i van granica svoje zemlje, ta međunarodna dimenzija dodaje vrednost brendu, ali i usložnjava proces analize.

Kroz veliki broj primera i podataka koji govore u prilog razvoju brenda i brend menadžmenta u savremenim uslovima poslovanja, je imalo odraza kako na strategiju preduzeća, tako i na organizovanje, tj. organizacionu strukturu. Ipak, neke stvari su ostale jako diskutabilne, posmatrajući praksu čak i vodećih preduzeća. *Paradoks* je da rastući značaj i uloga brenda, ne prati i adekvatna podrška aktivnostima ovog tipa u organizaciji - kako na strateškom, tako i na taktičkom nivou. Više istraživanja iz razvijenih ekonomija sveta pokazalo je da kada dođe do kriznih perioda u funkcionisanju preduzeća (i cele ekonomije), tj. do stanja recesije, odgovor najvećeg broja tržišnih učesnika je drastično smanjenje budžeta (i finansijske potpore) brendovima. Tako je po jednom istraživanju, sprovedenom pre nekoliko godina u SAD, utvrđeno da su se u 70% slučajeva u kriznim situacijama manja ulaganja odnosila na sredstva namenjena podršci brendovima, u 50% se smanjivanje odnosilo na ljudske resurse, u 47% na IT i u 44% slučajeva su smanjeni opšti troškovi. Druga studija, sprovedena godinu dana kasnije, potvrdila je tendencije tj. pokazala je da su se prvi na udaru našli i troškovi marketinga. Očigledno je da često dolazi do paradoksalne situacije: insistira se na strateškoj dimenziji vrednosti brenda, dok su fondovi namenjeni izgradnji te vrednosti prvi na udaru prilikom rezanja troškova. Uzroci se često nalaze u razmimoilaženju u shvatanju koncepta brenda i njegove strateške vrednosti između sektora marketinga i finansija, tj. između marketinga i top menadžmenta. Uvrežen je i stav u preduzećima da je „direktor finansija osoba koja samo želi da sreže budžete za marketing“, a „da ljudi iz marketinga ne uspevaju da efikasno povrate sredstva uložena u razne aktivnosti, pre svega u komunikacione.“³⁹

³⁹ Predović D. (2007), Vrednovanje marke, Mate, Zagreb, str. 5-7.

Polazeći od stanja karakterističnog za Srbiju, na početku XXI veka, treba napomenuti da na variranje vrednosti brenda, ali i način njegovog posmatranja i izračunavanja, utiče veliki broj raznovrsnih faktora. Neki od njih predstavljaju univerzalne probleme tretiranja brenda i kapitalizacije njegove vrednosti, a drugi su odlika baš navedenog područja. Najvažniji su sledeći:

- razlike između pojedinih grana i specifičnost proizvoda i usluga u njima (i značaja samog brenda u percipiranju vrednosti konkretnih proizvoda i usluga);
- finansijski pokazatelji izraženi u zvaničnim knjigama ne prikazuju rezultate pojedinačnog brenda već ukupne performanse preduzeća, jer preduzeća mahom rade samo ono što je zakonom propisano u pogledu finansijsko-računovodstvenih elemenata (standarda) poslovanja;
- slabo razvijen sistem praćenja troškova i prihoda po brendovima: veliki broj preduzeća nema razvijen sistem potpunog praćenja doprinosa pojedinih robnih grupa, tj. brendova, ukupnoj prodaji, troškovima, investicijama i profitu;
- preklapanje korporativnog i robnog brenda: negde ih je jako teško razgraničiti, a u nekim slučajevima postoji i efekat „zemlje” porekla; , kao i neki drugi uticaji ;
- nemogućnost da se razdvoje efekti brenda od drugih efekata koji doprinose porastu vrednosti (npr. patenti, licence, franšize, ekskluzivni ugovori, kontrola kanala distribucije);
- neadekvatno postavljena organizacija u pogledu brenda, strategije, brendiranja i uopšte brend menadžmenta;
- različiti uglovi posmatranja sektora finansija, marketinga, proizvodnje, kao i nerazumevanje problematike od strane top menadžera u kompaniji;
- primena različitih strategija u poslovnoj praksi konkretnog preduzeća: postoje različite strategije brendiranja proizvoda, od „kišobran brenda” poput Nivea-e, do posebnih brendova za svaki proizvod u asortimanu poput brend strategije Proctor &Gamble-a;
- konkurencija proizvoda sa „sivog tržišta”, gde se deo proizvoda još uvek plasira van legalnih tokova, te nije moguće precizno utvrditi iz podataka preduzeća (ukupne) tokove povezane sa određenim brendovima (i šire kategorijama proizvoda);
- najveći deo preduzeća se ne kotira na berzi, te se ne zna njihova „tržišna vrednost”, ili je pak ta tržišna vrednost u velikoj meri plod nekih drugih faktora, uključujući i špekulativne faktore;
- istraživanja stavova potrošača se sprovode parcijalno i samo za određene robne grupe, a međusobno se ta istraživanja razlikuju po metodologiji, nameni i sl.

Sve navedeno je uticalo da se u Srbiji, prilikom procenjivanja performansi i dodeljivanja nagrada, uglavnom vrši „izbor najuspešnijih preduzeća”, „najboljih menadžera” itd., a manje pažnje se u ovom smislu poklanjalo brendovima. Izbor najboljih se vrši bilo odlukom članova žirija (na osnovu slobodne/stručne procene) ili prema nekom od parcijalnih pokazatelja uspešnosti poslovanja (ukupni prihod, ukupan izvoz, izdvajanja za društvenu odgovornost i sl.). Za razliku od Srbije, u svetu su, u praksi i literaturi iz oblasti brend menadžmenta, mnogo više razvijeni i

primenjeni razni metodi i modeli za izračunavanje vrednosti i/ili izbor najboljih brendova. Ako se izuzme lični stav i percepcija članova žirija, koji nisu merodavni za izračunavanje vrednosti brenda, odnosno kapitalizaciju te vrednosti, kvantifikacija se uglavnom zasniva na poznavanju dva glavna aspekta koja brend sa sobom nosi:

- viđenje potrošača (i poslovnih kupaca), i po tom osnovu snage brenda,
- poslovni, ekonomski (tržišno-finansijski) kriterijumi.

Kada se posmatra *uticaj na potrošača*, kriteriji analize prate stepenice u kreiranju (dopunske) vrednosti brenda, tako da se može govoriti o sledećim:⁴⁰

- svesnost o postojanju određenog brenda,
- prepoznavanje,
- poznavanje,
- imidž - stavovi i asocijacije o brendu,
- namere u pogledu kupovine i potrošnje,
- stepen lojalnosti itd.

Sve to je preduslov da se u *realnom tržišnom okruženju* (uz uticaj konkurencije, podrške kanala prodaje, atraktivnosti tržišnog segmenta i sl.) ostvare neki merljivi tržišni rezultati.

Tržišno-finansijski (poslovni) kriterijumi posmatranja uspešnosti brenda polaze od nekih konkretnih vrednosti, koje određeni brend stvara, a mogu se izmeriti. To mogu biti neki od sledećih pokazatelja, ili njihova kombinacija:

- tržišno učešće,
- rast prodaje,
- profitabilnost - profitna stopa, prinos na angažovani kapital i prinos na sopstveni kapital uloženi u brend,
- neto vrednost budućih priliva,
- vrednost prodaje,
- postizanje premijum cena i elastičnost cena tj. tražnje u odnosu na cene,
- troškovi i struktura troškova itd.

Ukoliko se kompanija kotira na berzi, onda je jasno da će sve navedeno, uz stavove investitora (koji zavise i od dinamike tržišta i opštih uslova poslovanja na berzi, potencijala rasta, stepena rizika i doprinosa konkretnog brenda ukupnom poslovnom rezultatu kompanije), uticati na vrednost preduzeća za akcionare. Ova vrednost je vidljiva iz pokazatelja kao što su: tržišna kapitalizacija, cena akcija na berzi, P/E ratio i sl.

Iz navedenog jasno proističe da se vrednost brenda može izračunati i iskazati:

- istraživanjem stavova i ponašanja potrošača na tržištu, i
- finansijskom analizom (rezultata) poslovanja, konkretnog brenda, odnosno analizom finansijsko-tržišnih pokazatelja poslovanja.

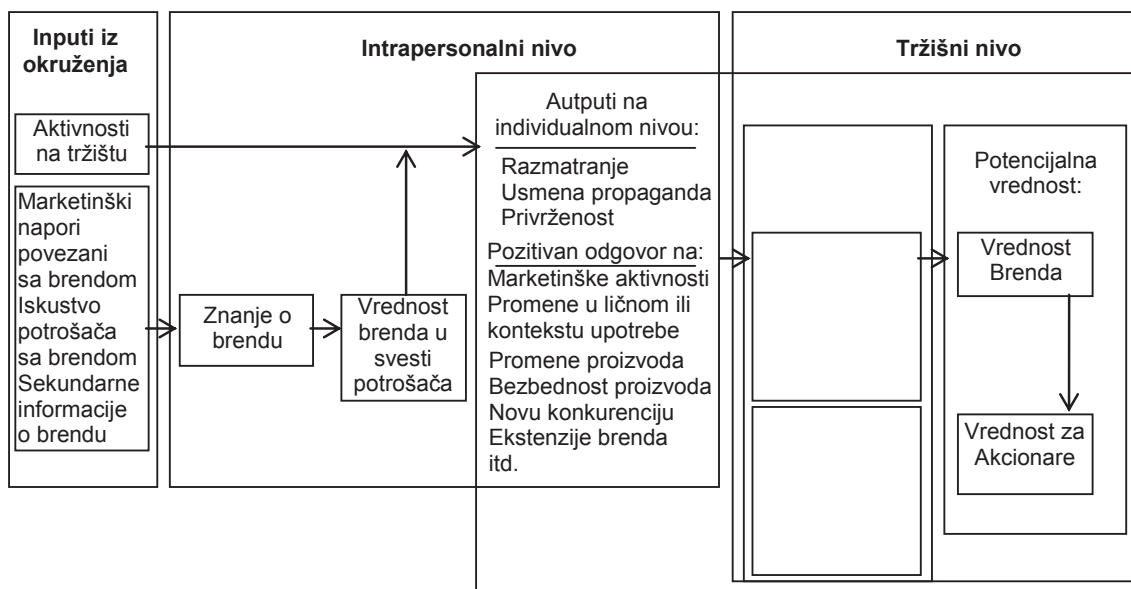
⁴⁰ Veljković S. (2010), Brend menadžment u savremenim tržišnim uslovima, Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str. 329.

Navedeni načini izračunavanja vrednosti međutim ne mogu se posmatrati kao međusobno suprotstavljeni, već pre kao uzročno-posledični, jer:

- prvi tip definisan je pošavši od potrošača i njihovih stavova i ponašanja na tržištu, u odnosu na određeni brend,
- dok je drugi tip baziran na posmatranju ishoda, odnosno konkretnih rezultata koji je neki brend ostvario,
- ali se često modeli o stavovima potrošača inkorporiraju u modele za finansijsko izračunavanje vrednosti brenda, jer kao nematerijalna imovina, vrednost brenda se određuje i na bazi predviđanja i jačine tržišne pozicije, te je shodno tome neophodno u model ubaciti i ovaj element analize.

Konceptualno posmatrano, jasno je da je neophodno poći od inputa iz okruženja, tj. marketinške sredine. Ovi faktori utiču na samog potrošača, odnosno deluju personalno. Vrednost se stvara u glavama potrošača, a to se odražava na namere prilikom kupovine, ponašanje, pozitivnu usmenu propagandu, kao i na lojalnost i privrženost brendu. Vrednost brenda se dalje pokazuje kroz viši stepen lojalnosti (u odnosu na konkurente), premijum cene i prihode, tržišno učešće, veću dugoročnu vrednost kupaca itd. Osim toga vidljiva je i kroz profitabilnost, mogućnost korišćenja ekonomije obima, privlačenje kvalitetnih kadrova, dominantan položaj u kanalima prodaje itd. Kapitalizacija vrednosti brenda je posledica svih navedenih faktora i direktno se odražava na tržišnu vrednost kompanije, a samim tim i na vrednost za akcionare. (videti sliku 4.)

Slika 4. Konceptualni model izračunavanja vrednosti brenda



Izvor: Raggio R., Leone R. (2007), „The theoretical separation of brand equity and brand value: Managerial implications for strategic planning“. *Journal of Brand Management*, Vol. 14, No. 5, May 2007, str. 390.

Rastući značaj posmatranja kompanija kao akcionarskih društava, kao i značaj analize komponenata njihove vrednosti odražavaju se na kotiranje kompanija na berzi, ali i prilikom merđžera i akvizicija i drugih strateških odluka, sve je

značajnije posmatranje neopipljivih vrednosti. Ove vrednosti u suštini utiču i na vrednost same kompanije, a mogu se razvrstati u više kategorija:⁴¹

- znanje: patenti, softver, recepti, specifični „know-how”, rezultati istraživanja i razvoja proizvoda, baze podataka itd.;
- neopipljive vrednosti povezane sa poslovnim procesom: jedinstveni način organizacije poslovanja, što uključuje poslovne modele, fleksibilne tehnike proizvodnje i konfiguracije lanca snabdevanja;
- tržišna pozicija: ugovori sa distributerima, prava distribucije, licence, proizvodne ili uvozne kvote, dozvole vlada i sl.;
- neopipljive vrednosti proistekle iz vrednosti brenda: zaštićeni elementi brenda (*Trade Mark* - TM, logotipi i simboli...), prepoznatljiva imena,
- registrovani domeni na internetu, zaštićena prava u pogledu dizajna i pakovanja, kao i „goodwill”, odnosno tržišna moć zasnovana na preferencijama klijenata u pogledu poslovanja sa određenim brendom, tj. preduzećem.⁴²

Prema istraživanju i analizi konsultantske kuće *Interbrand*, uloga brenda, unutar nematerijalnih vrednosti, varira od jedne do druge grane, a ne samo između različitih preduzeća. Podaci su dati u tabeli 2. Vidi se da je procenjeni uticaj od nultog (kod komunalnih usluga) do dominantnog (kod luksuznih proizvoda). Treba ipak biti oprezan, jer dinamičnost razvoja privrede, konkurencije i ljudskih potreba, kao i opšta ekonomska situacija i životni standard, mogu dovesti do promena u učešću vrednosti brenda u ukupnoj vrednosti. Što se više razvija tržišni način poslovanja u sektoru komunalnih usluga, to će i vrednost brenda imati veći udeo, jer će se građani prilikom izbora preduzeća rukovoditi i racionalnim aspektima dopunske vrednosti brenda za njih. S druge strane, u vreme ekonomske recesije i pada životnog standarda, luksuzni proizvodi i sami revidiraju svoje premijum cene, jer racionalni motivi, povezani sa troškovima pribavljanja ovih brendova, mogu da utiču na umanjivanje značaja njihovih dopunskih vrednosti (koje se baziraju pre svega na emotivnim dimenzijama: osećaju prestiža, hedonizmu...).

Tabela 2. Važnost brenda, unutar nematerijalnih aktivnosti (vrednosti)

Sektor	Udeo materijalnih dobara (u %)	Udeo (vrednosti) brenda (u %)	Udeo ostalih nematerijalnih vrednosti(u %)	Ukupno (u %)
Komunalni	70	0	30	100
Industrijski	70	5	25	100'
Farmaceutski	40	10	50	100
Trgovinski	70	15	15	100
Informaciono-tehnološki	30	20	50	100
Automobilski	50	30	20	100
Finansijski	20	30	50	100
Prehrambeni	40	55	5	100
Luksuzni proizvodi	25	70	5	100

Izvor: Interbrand (2003), prema Predović D. (2007), *Vrednovanje marke*, Mate, Zagreb, str. 8.

⁴¹ Prema Haigh David, „Brand valuation: what it means and why it matters”, Brands in the Boardroom IAM supplement No. 1, www.brandfinance.com, Brand Finance (USA) Inc. pristup 14.01.2012.

⁴² Mamula T. (2006), „Stvaranje, pristup i metodi merenja vrednosti marke”, Marketing, vol. 37, issue 4, Beograd, str. 188.

Primera vrednovanja brenda kao nematerijalne aktive, i plaćanja za kupovinu „imena“, tj. njegovih dopunskih koristi, a ne postrojenja, ima mnogo. Tako je npr. kompanija *Nestle*, svojevremeno za preduzeće *Rowntree Macintosh* dala 2,6 mlrd. US\$. To je u tom trenutku bilo 500% više od knjigovodstvene vrednosti kompanije. Razlog nisu bila proizvodna postrojenja (koja i nisu bila predmet kupoprodaje), već brendovi poput: *After-Eight*, *Kit-Kat*, *Smarties* itd., primera naravno ima i na području Srbije, te su brendovi i njihova tržišna snaga sigurno doprineli da kompanija *Henkel* kupi fabriku *Merma*, Kruševac, a ne *Riviera*, Kotor, iako je sa ovom drugom imala strateško partnerstvo tokom 80-ih i početkom 90-ih godina prošlog veka. Jak brend je i razlog da *Coca-Cola* kupi *Next* sokove od kompanije *Fresh&Co.*, Subotica ili *Rosa* vodu od kompanije *Simpo* iz Vranja itd.

Različita uloga brenda u stvaranju vrednosti kompanije, posledica je različitih grana u kojima preduzeća posluju, različitog položaja brenda i brend menadžmenta u organizaciji, ali i nivoa do kog je brend uspeo da zadovolji potrošače i kreira dopunske koristi. Kao što je već na početku istaknuto, brend pruža „dodatnu vrednost potrošačima:

- racionalnim izvorima dodate vrednosti (garancija kvaliteta, standardni kvalitet performansi, sigurnost, smanjenje rizika, oznaka porekla...) i
- emocionalnom komponentom (zadovoljavanje potrebe pripadnosti, samopotvrđivanje, društvena dimenzija, buđenje emocija...),
- što sve vodi diferencijaciji i personalizaciji brenda.

Samo ukoliko su potrošači prepoznali dopunsku vrednost brenda, i svoje preferirane stavove pretvorili u odgovarajuće ponašanje (kroz stalne kupovine tačnije lojalnost u dugom roku), može se pričati o kapitalizaciji te vrednosti. Sve to ima mnogobrojne direktne i indirektne finansijske efekte i po raznim osnovama pruža dopunsku vrednost za samo preduzeće.

Zbog svega navedenog je jasno zašto je u poslednjih petnaestak godina izuzetno zanimljiva tema postala izračunavanje vrednosti brenda. Sama činjenica da se radi o nematerijalnoj imovini, utiče da se postavlja pitanje načina određivanja i izračunavanja vrednosti brenda. Moguće je tu vrednost utvrditi na bazi pretpostavke o zaradi od licenciranja datog brenda, shodno pretpostavljenoj prodaji na tržištu. Svi brendovi međutim nisu predmet davanja licenci, te je jako teško na ovaj način napraviti neki opšte prihvaćen model vrednovanja. Zato se u praksi može primeniti i metod izračunavanja ulaganja u komunikacije, odnosno promovisanje brenda i druge investicije u razvoj. Ovo je jednostavan model. Polazi od ulaganja u brend, odnosno u integrisane marketinške komunikacije i druge elemente. Ipak, jasno je da ne govori ništa o efektima ulaganja u brend i shodno tome nije pouzdan. Zato je gotovo opšte prihvaćeno da se koristi pristup izračunavanja finansijske vrednosti brenda, uz uvažavanje tržišne snage i vrednosti brenda u očima potrošača.

Izračunavanje vrednosti brenda izuzetno je bitno za strateška pitanja i odluke koje treba doneti u okviru brend menadžmenta, ali i generalno u rukovođenju preduzećem. Ispravan način upravlja portfolijom brendova jeste da se spozna koliko svaki od konkretnih brendova doprinosi ukupnoj vrednosti kompanije i kakvi su mu potencijali rasta.

Čitav niz odluka oslanja se na podatke o vrednosti brenda, a pre svega, za praćenje i izračunavanja njegove vrednosti bitno je sledeće:⁴³

- odluke u vezi investicija u kompaniji,
- merenje uspešnosti povraćaja investicija u određeni brend,
- odluke u vezi konkretnih investicija po brendovima, segmentima, artiklima, kanalima distribucije...,
- odluke u vezi licenci,
- pretvaranje marketing sektora od troškovnog u profitni centar,
- alociranje marketinških troškova prema koristima od određene poslovne jedinice - brenda,
- pomoć u organizovanju i optimizaciji različitih nivoa brendiranja (korporativni brend, robni brend, familija brendova...),
- odluke o kobrendiranju,
- pomoć u odlukama o brendiranju nakon spajanja kompanija (merdžera),
- odluka o povlačenju određenih brendova iz portfolija,
- utvrđivanje redosleda poteza i odgovarajućih parametara u pogledu elemenata brenda i aktivnosti na njegovom građenju,
- upravljanje portfolijom brendova na različitim tržištima,
- komuniciranje ekonomske vrednosti brenda tržištu kapitala, u situacijama kada je potrebno da se podrži cena akcija ili prikupi kapital za investicije itd.

3.1. Računovodstveni tretman brenda

Krajem dvadesetog veka je bilo opšteprihvaćeno da su najveći izvor vrednosti kompanije zapravo materijalna sredstva. Ona obuhvataju proizvodna sredstva, zgrade, zemlju, finansijska sredstva kao što su potraživanja i investicije. Tržište je prepoznavalo neopipljiva odnosno nematerijalna ulaganja ali je njihova vrednost bila nejasna odnosno teško određiva. I danas je prilikom procene profitabilnosti i uspeha posla težište na indikatorima poput: prinos na investicije, imovina i sl. Brendovi, tehnologija, patenti i zaposleni su oduvek bili srž poslovnog uspeha, ali retko su bili eksplicitno iskazani.

Velike kompanije koje imaju velike brendove poput Coca-Cola-e, P&G, Unilever, Nestle su bile svesne važnosti njihovih brendova ali su se na berzanskom tržištu investitori u proceni vrednosti bazirali na materijalna sredstva.

Dokaz brend vrednosti

Značajan rast u prepoznavanju nematerijalnih (vrednosti) ulaganja se desio nastajanjem ozbiljne razlike u računovodstvenoj vrednosti kompanija u odnosu na berzansku vrednost kompanija. Taj jaz je dodatno produbljen prilikom akvizicije pojedinih kompanije gde je cena koja je plaćena bila daleko veća i od berzanske

⁴³Blackett T. (2004) „Brand Valuation”, A Chapter from Brands and Branding, An Economist Book, Interbrand, New York, NY, www.interbrand.com. pristup 14.01.2012.

cene. Zapravo je prepoznato da postoje vrednosti kompanije koje nisu izražene knjigovodstvenom vrednošću.

Brendovi su nematerijalna (vrednost) ulaganja koja su u mnogim poslovima najvažnija imovina. Ovo je zbog ekonomskog uticaja koji brend poseduje. Brend utiče na izbor potrošača, na zaposlene, investitore. Ovaj uticaj je krucijalan za komercijalni uspeh i kreiranje vrednosti.

Sprovedena Interbrend-ova studija u saradnji sa JP Morgan (tabela 3) je utvrdila da u proseku brend doprinosi više od jedne trećine ukupnoj vrednosti. Studija je otkrila da brend kreira značajnu vrednost nezavisno da li je korporativni ili potrošački brend ili pak kombinacija oba.

Tabela 3. Doprinos brendova ukupnoj vrednosti

Kompanija	2002 brend vrednost (\$ bn)	Doprinos brenda tržišnoj kapitalizaciji majke kompanije (%)	2001 brend vrednost (\$bn)
Coca-Cola	69.6	51	69.0
Microsoft	64.1	21	65.1
IBM	51.2	39	52.8
GE	41.3	14	42.4
Intel	30.9	22	34.7
Nokia	30.0	51	35.0
Disney	29.3	68	32.6
McDonald's	26.4	71	25.3
Marlboro	24.2	20	22.1
Mercedes-Benz	21.0	47	21.7

Izvor: BusinessWeek, Interbrand/JP Morgan league table, 2002

Tabela 2 prikazuje koliko velik može biti ekonomski doprinos koji čine brendovi kompanijama. Na primer McDonald's brend doprinosi više od 70% ukupnoj vrednosti.

Danas vodeće kompanije koncentrišu resurse na nematerijalnu vrednost odnosno brendove.

Brendovi u bilansu

Vrednovanje brendova u bilansu je definisao Odbor za međunarodne računovodstvene standard u martu 2003. god standardom 38. Odredbe računovodstvenih standarda utvrđuju da stečena goodwill (naklonost) treba biti kapitalizovana odnosno iskazana u bilansu i amortizovana prema vremenu korišćenja. Ipak nematerijalna vrednost kao što su brendovi mogu tvrditi da imaju neograničen životni vek i sledstveno tome ne moraju biti podvrgnuti amortizaciji. Umesto toga kompanije moraju na godišnjem nivou sprovesti test stanja odnosno poboljšanja ili pogoršanja. Ukoliko je vrednost ista ili veća tada vrednost imovine u bilansu ostaje ista. Ukoliko je testirana vrednost niža, vrednost imovine mora biti smanjena za tu razliku.

Različiti pristupi vrednovanju brenda

Budući da brendovi imaju nematerijalnu vrednost i da ne postoji aktivno tržište brendova koje bi obezbedilo uporedive veličine, vrednovanje brendova i dalje predstavlja ozbiljan izazov. Razvijeno je nekoliko modela za vrednovanje brendova ali se nisu pokazali efikasnim u dve kategorije:⁴⁴

- One bazirane na istraživanju brend kapitala i
- One bazirane na čisto finansijskim pokazateljima

Pristup na bazi istraživanja

Postoje različiti modeli istraživanja brend kapitala koji koriste istraživanja potrošača kako bi procenili relativne performanse brenda. One se ne bave finansijskim vrednostima brenda, već se bave merenjem ponašanja potrošača i stavovima potrošača koji imaju direktan uticaj na ekonomski učinak brenda. Iako istančanost i kompleksnost ovih modela varira, svi se trude da objasne, interpretiraju i izmere percepciju potrošača koja utiče na ponašanje pri kupovini. One uključuju širok spektar perceptivnih mera kao što su različiti stepeni svesnosti o brendu, saznanja o brendu, bliskost, relevantnost, preferencije, zadovoljstvo i preporuke. Neki modeli dodaju biheviorističke mere kao što su tržišno učešće i relativne cene.

Kroz različite faze i dubine statističkih modela, ove mere su organizovane ili po hijerarhijskom redu kako bi otkrile prepreke koje vode od svesnosti preko preferencije do kupovine ili relativne prema njihovom uticaju na ukupanu percepciju kupaca koja obezbeđuje sveobuhvatni rezultat tačnije nivo brend kapitala.

Ipak ovi pristupi ne obezbeđuju jasnu vezu između specifičnih marketing indikatora i finansijskih performansi brenda. Brend može imati značajne rezultate uzimajući kao merilo marketing indikatore a da pri tome ne mora obavezno kreirati finansijski rezultat.

Razumevanje, interpretacija i merenje brend kapitala su od velike važnosti za procenu vrednosti brenda.

Finansijski baziran pristup

Ovaj pristup možemo svrstati u sledeće kategorije:

- Pristup na bazi troškova
- Pristup na bazi upoređivanja
- Premijum cena
- Ekonomske koristi

Pristup na bazi troškova - definiše vrednost brenda kao masu svih troškova koji su nastali u procesu dovođenja brenda do njegovog aktuelnog statusa. To je suma troškova nastala u procesu istraživanja i razvoja, marketing troškovi, propagandni i ostali komunikacioni troškovi itd. Ovaj pristup se nije pokazao kao

⁴⁴ Lindemann J., Valuation B. (2004) „Brand Valuation”, A Chapter from Brands and Branding, An Economist Book, Interbrand, New York, NY, www.interbrand.com. pristup 14.01.2012.
www.interbrand.com. pristup 25.05.2012.

efikasan jer u njemu nema direktne veze između investicije koja je uložena i dodate vrednosti brenda.

Pristup na bazi upoređivanja – je još jedan pristup koji bazira vrednost brenda na nečemu što bi se moglo uporediti. Imajući u vidu da bi po definiciji brend trebao biti jedinstven i različit, to implicira da ga nije moguće porediti. Iako upoređivanje može dati interesantne unakrsne rezultate ipak ga nikad ne treba koristiti kao jedini pristup u određivanju vrednosti brenda.

Premijum cena – ovaj metod se bazira na računanju neto trenutne vrednosti od buduće premijum cene koju brendirani proizvod može obezbediti u odnosu na nebrendirane i generičke proizvode. Ipak, primarni cilj mnogih brendova nije obavezno premijum cena već obezbeđenje visokog nivoa buduće tražnje. Generisanje vrednosti tih brendova potiče iz obezbeđivanja budućih volumena tražnje pre nego obezbeđenja premijum cene. Ovaj metod se nije pokazao delotvornim jer u današnjem svetu retko postoji generički proizvod prema kome bi mogla da se uporedi premijum cena.

Ekonomske koristi – ovaj metod kombinuje finansijske mere sa pokazateljima brend kapitala i postao je najprihvaćeniji metod merenja brend vrednosti. Prethodni metodi su isključivo koristili ili finansijske mere ili pokazatelje brend kapitala čime se nije mogla odrediti sveobuhvatna brend vrednost. Metod ekonomske koristi se koristi u više od 3.500 kompanija širom sveta.⁴⁵

Pristup ekonomske koristi je baziran na fundamentalnim marketing i finansijskim principima:

- Marketing principi su u vezi sa komercijalnom funkcijom koju brend igra u okviru ukupnog posla. Brend pomaže u kreiranju tražnje. Kupci mogu biti individualni potrošači kao i korporativni potrošači zavisno od prirode posla i stanja kupovine. Tražnja kupaca se pretače u prihode kroz veličinu kupovine, cenu i učestalost. Pored toga brend osigurava tražnju kupaca za duži period kroz ponovne kupovine i lojalnost.
- Finansijski principi su u vezi sa neto sadašnjom vrednošću budućih očekivanih prihoda (koncept koji je široko rasprostranjen u poslu). Budući prihodi brenda su identifikovani i potom diskontovani na neto sadašnju vrednost koristeći diskontnu stopu koja reflektuje rizik od realizacije budućih prihoda.

Iskazati faktore koji utiču na kompleksno kreiranje vrednosti brenda zahteva pet postupnih koraka:⁴⁶

1. Segmentacija tržišta
2. Finansijska analiza
3. Analiza tražnje
4. Reper konkurentnosti
5. Izračunavanje vrednosti brenda

⁴⁵ Lindemann J., Valuation B. (2004) „Brand Valuation”, A Chapter from Brands and Branding, An Economist Book, Interbrand, New York, NY, www.interbrand.com. pristup 14.01.2012.
www.interbrand.com. pristup 25.05.2012.

⁴⁶ Isto.

Segmenatacija tržišta

Brendovi utiču na izbor potrošača, ali uticaj varira zavisno od tržišta na kome se brend nalazi. Neophodno je podeliti tržište u homogene grupe potrošača koje se međusobno ne poklapaju prema kriterijumima poput : proizvod ili usluga, distributivni kanali, navike potrošnje, nivo suptilnosti kupovine, geografski, postojeći i novi kupci itd. Brend se vrednuje u svakom segmentu i sumiranjem vrednosti svih pojedinačnih segmentiranih vrednovanja dobijamo ukupnu vrednost brenda.

Finansijska analiza

Identifikuje i predviđa prihode i zaradu od nematerijalnih ulaganja generisanih brendom u svakom od pojedinačnih segmenata koji su definisani u prvom koraku. Zarada od nematerijalnih ulaganja je definisana kao: brend prihodi umanjeni za operativne troškove, pripadajuće takse i cenu angažovanog kapitala.

Analiza tražnje

Proceniti ulogu koju brend igra u vođenju tražnje za proizvodom i uslugom na tržištu na kome deluje, i odrediti proporciju nematerijalnog ulaganja koja se može pripisati brendu i izmeriti indikatorom koji se odnosi na ulogu „indeksa brendiranja“. Da bi ovo procenili neophodno je najpre identifikovati različite pokretače tražnje za područje na kome brend deluje, potom utvrditi nivo direktnog uticaja brenda na svakog pojedinačnog pokretača tražnje. Uloga indeksa brendiranja predstavlja procenat prihoda od nematerijalnih ulaganja koja su generisana (vođena) brendom. Brend zarada se računa množenjem indeksa brendiranja sa zaradom nematerijalnih ulaganja.

Reper konkurentnosti

Odrediti konkurentske snage i slabosti brenda kako bi izveli specifičnu diskontnu stopu brenda koja odražava rizik buduće eksploatacije brenda (ovo se izražava indikatorom „skor brend snage“). Ona obuhvata obimnu analizu konkurencije i strukturnu analizu i ocenu brend tržišta, stabilnosti, vodeće pozicije, trendova rasta, podrške, geografske postavke i pravne regulative.

Izračunavanje vrednosti brenda

Brend vrednost je neto sadašnja vrednost (NSV) od prognoziranih zarada brenda, diskontovana brend diskontnom stopom. Izračunavanje neto sadašnje vrednosti obuhvata i prognozirani period i prethodni period, reflektujući sposobnost brenda da nastavi da generiše buduću zaradu.

3.2. Računovodstveno tretiranje nematerijalnih ulaganja

Međunarodni računovodstveni standard 38 koji se odnosi na nematerijalna ulaganja odobren od strane Odbora za međunarodne računovodstvene standarde predviđa primenu standarda na:

- goodwill i nematerijalna ulaganja
- sva ostala nematerijalna ulaganja

Nematerijalno ulaganje je nenovčano sredstvo koje se može identifikovati iako nema fizičko obeležje. Ono ima sledeće karakteristike:⁴⁷

- nema fizičku sadržinu,
- nije finansijski instrument
- nije bitna namena sredstava za njegovo klasifikovanje kao nematerijalnog ulaganja

Sledeće vrste sredstava ispunjavaju kriterijum iz definicije nematerijalnih ulaganja:

- patenti
- licence
- koncesije
- zaštitni znakovi i trgovačka imena: zaštitni znaci, uslužne marke, kolektivne marke, marke potvrđivanja
- računarski softver
- prava na izdavanje i publikovanje određenih knjiga, muzičkih dela i sl.
- franšiza
- plaćene zakupnine
- naziv internet domena
- prepoznatljiva obeležja znaka
- baze podataka
- naslovi novina
- poslovne tajne kao što su hemijske formule, procesi ili procedure
- prototipi to jest znanje sadržano u njima

Uslovi za priznavanje nematerijalnih ulaganja su:

- Da se može identifikovati
- Da ga privredni subjekt kontroliše i da mu po osnovu njega pritiču ekonomske koristi
- Da mu se može utvrditi vrednost

Mogućnost identifikacije – definicija nematerijalnog ulaganja sadrži zahtev da mora postojati mogućnost njegove identifikacije a samim tim da postoji mogućnost razlikovanja od goodwill-a. Insistiranje na ovom zahtevu proizišlo je iz činjenice da se nematerijalna ulaganja stečena u poslovnim kombinacijama često iskazuju u okviru goodwill-a. Parametri prema kojima se identifikuju nematerijalnog ulaganja predviđaju da:

- je izdvojivo, odnosno ukoliko se može odvojiti ili izdvojiti iz privrednog subjekta i prodati, preneti, licencirati, iznajmiti ili razmeniti bilo odvojeno ili zajedno sa povezanim ugovorima, drugim sredstvima ili obavezama

⁴⁷ Petrović Z. (2011) *Finansijsko izveštavanje*, Univerzitet Singidunum, Beograd.

- nastaje po osnovu ugovornih ili drugih zakonskih prava, bez obzira da li su ta prava prenosiva ili odvojiva od privrednog subjekta ili od drugih prava ili obaveza.

Kontrola nad sredstvom – bitan uslov za priznavanje nematerijalnog ulaganja je i postojanje kontrole nad njim od strane privrednog subjekta. Privredni subjekt kontroliše nematerijalno ulaganje ako može koristiti ekonomsku korist koja bi poticala od sredstva i ako može ograničiti drugima pristup tim koristima i sredstvima. Uobičajeno je da ova sposobnost proizilazi iz odgovarajućih zakonskih prava koja se mogu zaštititi na sudu. U slučaju odsustva zakonskih prava teško je dokazati postojanje te kontrole. Međutim zakonsko pravo nije nužan uslov kontrole, tj. ne znači da po automatizmu nema kontrole ako nema zakonskog prava, zato što privredni subjekt sredstvo može kontrolisati i na neki drugi način.

U pojedinim slučajevima buduće ekonomske koristi mogu proizilaziti iz znanja i veština zaposlenih u privrednom subjektu koje su oni postigli uvežbavanjem i obukom koje je finansirao privredni subjekt. U takvim slučajevima teško je očekivati da privredni subjekt ima punu kontrolu nad tim budućim koristima, jer je moguć odlazak zaposlenih u druge privredne subjekte. Zbog toga specifičan upravljački ili tehnički talenat zaposlenih ne može ispuniti uslove za priznavanje kao nematerijalnog ulaganja, sem ako nije zaštićeno zakonskim pravima i ako udovoljava ostalim zahtevima za klasifikovanjem nematerijalnih ulaganja.

U odsustvu zakonskih prava da se zaštite ili drugih načina da se kontrolišu odnosi sa kupcima ili lojalnost kupaca prema privrednom subjektu, on obično nema dovoljnu kontrolu nad ekonomskim koristima iz tih odnosa, tada treba da razmotri da li takve stavke zadovoljavaju definiciju nematerijalnih ulaganja.

Buduće ekonomske koristi koje privredni subjekt ostvaruje po osnovu nematerijalnog ulaganja mogu se ogledati kako u prihodu koji bi mogao da pritiče u privredni subjekt od tog ulaganja tako i u mogućem smanjenju troškova.

Priznavanje i početno vrednovanje nematerijalnih ulaganja

Da bi se neko sredstvo svrstalo u nematerijalno ulaganje potrebno je da ispunjava sledeće uslove:

- da nema materijalnu sadržinu, postoje mogućnosti identifikovanja i priliva budućih koristi i postoji kontrola nad sredstvima, kao i
- da je izvesno da će buduće ekonomske koristi, koje se mogu pripisati sredstvu, prticati u privredni subjekt i
- da se trošak nabavke sredstava može pouzdano utvrditi.

Privredni subjekt procenjuje verovatnoću budućih ekonomskih koristi korišćenjem razumnih i prihvatljivih pretpostavki koje predstavljaju najbolju procenu rukovodstva privrednog subjekta o ekonomskim uslovima koji će postojati tokom veka njegove upotrebe u privrednom subjektu.

Nematerijalno ulaganje se pri uvođenju u knjigovodstvenu evidenciju privrednog subjekta vrednuje po trošku nabavke, sem ukoliko nije stečeno u okviru poslovne kombinacije, kada se početno vrednuje po svojoj fer vrednosti. Izuzetak od početnog vrednovanja po trošku nabavke postoji i kod sticanja putem razmene sredstava i sticanja uz pomoć državnog dodeljivanja.

Postoji više načina za sticanje nematerijalnih ulaganja:

- zasebno sticanje – podrazumeva kupovinu nematerijalnog ulaganja na tržištu, kod kojih se u slučaju istovremene kupovine više nematerijalnih ulaganja, mogu bez posebnih ograničenja, ponaosob utvrditi troškovi njihove nabavke.
- Sticanje pomoću poslovnih kombinacija – ovaj oblik sticanja poznaje dva slučaja: prvi je da privredni subjekt priznaje postojanje nekog nematerijalnog ulaganja čak i ako to sredstvo nije postojalo u finansijskim izveštajima stečenog privrednog subjekta i drugi da se nematerijalno ulaganje koje je bilo priznato u finansijskim izveštajima stečenog privrednog subjekta ne prizna, u kom slučaju se za njegovu vrednost koriguje goodwill.
- Sticanje pomoću državnog dodeljivanja – kada se nematerijalno ulaganje nabavlja uz pomoć državnog dodeljivanja postoje dva načina vrednovanja: po nabavnoj vrednosti i po nabavnoj vrednosti umanjenoj za iznos dodeljenog državnog dodeljivanja.
- Sticanje razmenom imovine – kada se nematerijalno ulaganje nabavlja razmenom za jedno ili više nemonetarnih ulaganja. Takođe privredni subjekt može razmeniti nematerijalno ulaganje za određeni iznos gotovine.
- Interno stečeni goodwill – predstavlja obračunsku kategoriju i na taj način ne ispunjava uslov da bude priznat kao nematerijalno ulaganje.
- Interno stvorena nematerijalna ulaganja – privredni subjekt može sam stvoriti pojedina nematerijalna ulaganja.

Vrednovanje nematerijalnog ulaganja

Vrednovanje nematerijalnog ulaganja se vrši pomoću dva modela:

1. Model troškova nabavke – gde se vrednovanje vrši prema trošku nabavke i
2. Model revalorizacije – gde se vrednovanje vrši prema fer vrednosti.

Kako globalna konkurencija postaje sve snažnija i mnoge konkurentske prednosti poput tehnologije postaju sve kraćeg daha, doprinos brendova stvaranju vrednosti akcionara će sve više rasti. Brendovi su jedno od malobrojnih sredstava koja mogu obezbediti dugoročniju konkurentsku prednost. Paralelno sa tim postoji i rastuća potreba za validacijom brend vrednosti kako sa stanovišta menadžmenta tako i sa stanovišta transakcija. Sa razvojem pristupa ekonomske koristi stvoren je standard koji najsveobuhvatnije sagledava vrednovanje brenda. Ovo može postati najvrednije oruđe brend menadžmenta u budućnosti.

4. PROMOCIJA U PROCESU IZGRADNJE BRENDIA

U svetu preovlađuje težnja proizvođača da imaju kontrolu nad sopstvenim brendovima. Kontrola se ogleda u jasno definisanim sadržajima koje čine brend i shodno tome brendovi komuniciraju sa potrošačima. Ono što je paradoks u toj situaciji je da zapravo ni jedan brend nije pod potpunom kontrolom proizvođača. Razlog za to je postojanje perceptivnih filtera kod ljudi. Tako da komunikacija usmerena ka potrošačima nikad ne dođe do njih onako kako je inicijalno bila formulisana tačnije ona se percipira sa pozicije individue. Prenosjenje brend sadržaja potrošačima nisu jednostavne i jasne poruke gde ne može doći do ometanja ili pak različitog razumevanja te poruke. To su kompleksne poruke koje sadrže karakter, osećanja, osobine, obrazloženja i upravo zbog toga one doživljavaju ozbiljne devijacije u kontekstu percepcije. Smetnje sadržajnog, kreativnog karaktera nastaju i na stani pošiljaoca i na strani primaoca poruka.⁴⁸ Promovisanje je zapravo komunikacija sa potrošačima. Ukupni marketing komunikacini program je promotivni miks koji čine:

- Propaganda
- Unapređenje prodaje
- Događaji i iskustvo
- Odnosi s javnošću
- Direktni marketing
- Personalna prodaja

4.1. Propaganda i reklama

Propaganda može imati različite ciljeve koji zavise od svrhe propagande: da informiše, ubedi, podseti ili podstakne.⁴⁹

Propaganda radi informisanja ima za cilj kreiranje svesti o brendu informisanje o novim proizvodima ili novim osobinama postojećih proizvoda. Ovo je naročito važan cilj za nove proizvode

Propaganda radi ubeđivanja i kreiranja imidža ima za cilj da kreira dopadljivost i naklonosti prema brendu koji dovode do kupovine. Ponekad je imidž brenda jedini način za kreiranje diferencijacije u svesti potrošača Menadžment teži da ubedi potrošače i trgovce da njihov brend ima karakteristike koje su superiornije od konkurencije.

Propaganda radi podsećanja ima za cilj stimulisanje ponovne kupovine proizvoda i usluga.

Propaganda radi podsticanja ima za cilj da postojeće kupce uveri da su napravili pravi izbor i da ih ohrabri da ostanu lojalni brendu.

Najčešće primenjivane promotivne instrumente čine: propaganda, prodajne promocije, odnosi s javnošću, lična prodaja i direktna pošta.⁵⁰

⁴⁸ Vračar D: (2010) *Strategije tržišnog komuniciranja*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd.str.45

⁴⁹ Kotler P., Keller K. (2006) *Marketing management*, 12 izdanje, Data Status, Beograd. str.569

Navedeni instrumenti se često kombinuju kao elementi promotivnog miksa. Svaki ima različitu snagu i primenu. Važno je da su pažljivo isplanirani i da se prate njihovi rezultati kako bi ukupan trošak promovisanja bio pod kontrolom.

Kotler i Armstrong su dali sledeću definiciju propagande:

“Propaganda je svaki plaćeni oblik nelične prezentacije i promocije ideje, proizvoda ili usluga od strane određenog sponzora”.⁵¹

Na bazi ove definicije možemo reći da je oglašavanje oblik marketinških komunikacija specifičan po tome što je.⁵²

- neličnog karaktera, što znači da se informacija ne prosleđuje u ličnom kontaktu između oglašivača i kupca, već preko medija
- informacija se distribuira preko plaćenih medija, što znači da oglašivač posebno plaća korišćenje medijskog prostora čiji je vlasnik najčešće neko drugi
- reč je o masovnom obliku komunikacija, što govori da se informacija šalje iz jednog izvora prema velikom broju primalaca koji oglašivaču nisu poznati
- ima za cilj da promoviše neposredno ili posredno pozivajući na kupovinu, što znači da je cilj slanja informacije predstavljanje oglašivača i njegove ponude u pozitivnom tonu kako bi kod kupaca kreirao želju za kupovinom
- oglašivač mora da bude poznat, što znači da iz oglasa mora biti jasno ko ga je dao.

Razlikujemo pet faza u dobro vođenoj propagandnoj kampanji.⁵³

- postavljanje ciljeva
- određivanje budžeta
- definisanje poruke
- određivanje media mix-a
- procena rezultata kampanje

4.1.1. Faza 1: Postavljanje ciljeva

Propagandni cilj je definisan komunikacioni zadatak koji je potrebno ostvariti na precizno ciljanoj publici tokom ograničenog vremenskog perioda. Propagandni cilj pripada jednoj od sledeće četiri kategorije:⁵⁴

- Da obavesti – informiše potrošače o novom proizvodu
- Da ubedi – ohrabruje potrošače da koriste brend
- Da podseti – podseća kupce o postojanju proizvoda
- Da podstakne – podsticanje kupaca i uveravanje da su napravili pravi izbor.

⁵⁰ Isto.

⁵¹ Kotler P., Keller K. L., (2006) “Marketing menadžment” 12 izdanje, Data Status, Beograd. str.568

⁵² Ognjenov G. (2009) *Integrisane marketinške komunikacije*, Beograd. str. 151

⁵³ Kotler P., Keller K. (2006) *Marketing management*, 12 izdanje, Data Status, Beograd. str. 568-629

⁵⁴ Isto.

4.1.2. Faza 2: Određivanje budžeta

Ovo je veoma važna odluka za kompaniju. Utvrđivanje propagandnog budžeta nije jednostavno – kako predvideti optimalan budžet? Koji delovi kampanje će najbolje funkcionisati a koji će imati relativno mali efekat? Obično se koristi racio između propagande i prodaje kako bi se utvrdio i opredelio budžet.

Propaganda se tretira kao trenutni trošak, iako deo tog troška svakako predstavlja investiciju u izgradnju vrednosti brenda. Uloga propagande je da kreira tražnju za proizvodom. Iznos potrošen na propagandu bi trebalo da bude u korelaciji sa povećanjem prodaje.

Faktori koji utiču na određivanje propagandnog budžeta su:⁵⁵

Faza životnog ciklusa proizvoda - novom proizvodu je neophodan veći budžet kako bi se podigla svest o postojanju proizvoda i ohrabрили potrošači da ga probaju. Takođe proizvodu koji je veoma diferenciran može biti potreban veliki budžet kako bi se ta diferenciranost naglasila i objasnila.

Tržišno učešće – manji procenat od prodaje je potreban proizvodu sa visokim tržišnim učešćem kako bi zadržao tu poziciju. Povećanje tržišnog učešća zahteva veća ulaganja.

Konkurencija i zaštićenost – na veoma konkurentnom tržištu, brend se mora više oglašavati kako bi se zadržao u svesti potrošača.

Učestalost oglašavanja – neophodan je adekvatan broj ponavljanja poruke kako bi se potrošačima prenela jasna poruka određenog brenda.

Postojanje supstituta – brendovi čija konkurencija nije samo iz njihove industrije već i proizvodi drugih industrija mogu biti supstitut za taj brend, zahtevaju agresivnije ponašanje kako bi ostvarili diferenciran imidž.

Čuvena izjava Lord Leverhulme-a kaže:

„Znam da je polovina propagandnog budžeta bačena, samo nisam siguran koja je to polovina“

Veoma je teško izmeriti efekat propagande na rezultat odnosno prodaju. Propaganda je samo jedna od varijabli koja utiče na prodaju u određenom periodu. Kao procenat od prodaje, troškovi propagande veoma variraju od industrije do industrije i od tržišta do tržišta. Na primer vodeće farmaceutske kompanije troše oko 20% od prodaje na propagandu, dok automobilska industrija (Ford, Toyota) troše manje od 1%. Prosečno za robu široke potrošnje je 8-10% od prodaje. U praksi se koriste sledeći pristupi za utvrđivanje propagandnog budžeta:⁵⁶

(1) Fiksni procenat od prodaje

Na tržištima sa predvidivim i stabilnim prodajnim rezultatima neke kompanije određuju propagandni budžet kao procenat od prodaje. Ovaj pristup ima prednost u kontekstu izbegavanja „propagandnog rata“ koji uvek ima loš uticaj na profit.

Nedostaci ovog pristupa su to što pretpostavlja da je prodaja direktno zavisna od propagande. Jasno da ovo ne može biti slučaj obzirom da i ostali elementi

⁵⁵ Kotler P., Keller K. (2006) *Marketing management*, 12 izdanje, Data Status, Beograd. str. 569

⁵⁶ http://www.tutor2u.net/business/marketing/promotion_advertising_budget, pristup, 25.05.2012.

promotivnog miksa takođe utiču na prodaju. Ako se ovaj pristup primeni kad prodaja pada dolazi do smanjenja propagandnih aktivnosti upravo kad su najpotrebnije.

(2) Isti nivo kao konkurencija

Ovo je opšteprihvaćen pristup kada je proizvod dobro postavljen sa predvidljivim prodajnim rezultatima. Baziran je na pretpostavci da postoji „industrijski prosek“ utroška koji funkcioniše za sve veće igrače na tržištu.

Glavni problem ovog pristupa je da ohrabruje kompanije da ignorišu efikasnost potrošenog budžeta. Takođe ovakav pristup sprečava kompanije sa komparativnom prednošću da većom investicijom u propagandu od „industrijskog proseka“, povećaju tržišni udeo.

(3) Zadatak

Pristup sa aspekta zadatka zahteva definisanje ciljeva baziranih na „zadacima“ koje propaganda mora da ispuni.

Zadaci mogu biti finansijske prirode (određeni porast prodaje, profita) ili korelirani sa marketing aktivnostima koje su proizvod kampanje (povećanje prepoznatljivosti i svesnosti o brendu; broj gledalaca, slušalaca i čitalaca obuhvaćenih kampanjom; broj upita inspirisanih propagandom).

(4) Rezidualni

Rezidualni pristup se bazira na onome što kompanija sebi može da dozvoli nakon odbitka svih ostalih troškova. Ovo je svakako najlošiji pristup. Nema pokušaja da se marketing ciljevi povežu sa nivoom propagande. U dobroj godini veliki deo budžeta može biti bespotrebno potrošen; u lošoj godini nizak propagandni budžet dovodi do sledeće loše godine u prodaji.

4.1.3. Faza 3: Određivanje ključne poruke

Potrošiti veliki budžet na propagandu samo po sebi nije garancija uspeha. Istraživanja ukazuju da je neophodno da poruka koju šaljemo bude veoma jasna. Ona mora biti precizno usmerena kako bi uticala na ciljne potrošače. Uspešnu poruku karakterišu: sadržaj (potrošaču je poruka bitna), različitost (održava pažnju), uverljivost (istraživanja ukazuju da su potrošači veoma skeptični). Važno je da se ostvari novi uvid i izbegne korišćenje istih načina obraćanja i pozicija koje i drugi koriste jer tako poruka postaje nevidljiva i neuverljiva. Pored toga šta se kaže važno je i kako se kaže. Prema George Felton-u ono što kažemo spada u domen strategije tu se daju ključni argumenti dok je način na koji kažemo u domenu taktike odnosno egzekucija strategije. Da bi postavili delotvornu strategiju neophodno je poznavanje i razumevanje tri ključna elementa: proizvoda, potrošača i tržišta.⁵⁷

4.1.4. Faza 4: Odrediti media miks

Nakon što oglašivač odabere poruku, sledeći zadatak je izbor medija koji će tu poruku prenositi. Od brojnih medija neophodno je odabrati najefikasnije za prenošenje poruke potrošačima. U kampanji se često koriste različiti mediji. Faktori koji utiču na izbor medija: izbor željenog dometa, učestalosti i uticaja; izbor među

⁵⁷ Felton G. (2006) *Advertising concept and copy*, New York, 2006.

glavnim vrstama medija; izbor specifičnih medijskih sredstava; odluku o vremenskoj usklađenosti medija; izbor geografske pokrivenosti medija.⁵⁸

Izbor medija predstavlja pronalaženje najekonomičnijeg medija odnosno onog medija koji ima najveći stepen troškovne efikasnosti i preko kojeg će se ciljani auditorijum izložiti željenom broju i vrsti izlaganja. Neophodno je utvrditi koliko je izlaganja određenom utisku potrebno da bi se ostvarila svest auditorijuma o brendu na željenom nivou. Uticaj tih izlaganja na svest auditorijuma o brendu zavisiće od dometa, učestalosti i uticaja izlaganja.⁵⁹

Domet – (koji obim ciljanih potrošača će biti izložen poruci) broj različitih osoba ili domaćinstava koji su izloženi određenom rasporedu emitovanja najmanje jednom u navedenom vremenskom period.

Učestalost – (koliko puta će ciljani potrošač biti izložen poruci?) Koliko su puta prosečna osoba ili domaćinstvo bili izloženi određenoj poruci u određenom vremenskom period.

Uticaj – (gde, ukoliko ciljani potrošač vidi poruku gde će ona imati najveći uticaj?) Kvalitativna vrednost izlaganja posredstvom određenog medija.

Izbor između glavnih vrsta medija

Prilikom izbora media miksa mora se imati u vidu njihov kapacitet da ostvare domet učestalost i uticaj.

Komponente koje je potrebno razmotriti prilikom odabira medija su:

Medijske navike ciljanog auditorijuma. Koji su najefikasniji mediji kako bi se doprlo do ciljanog auditorijuma?

Karakteristike proizvoda. Različiti mediji imaju različite potencijale za predstavljanje, vizuelizaciju, pružanje objašnjenja i uverljivost.

Karakteristike poruke. Pravovremenost i sadržaj poruke utiču na izbor medija.

Cena. Televizijsko oglašavanje je veoma skupo dok je novinsko oglašavanje znatno jeftinije.

Televizija je dugo bila dominantan medij. U skorije vreme se efikasnost televizije smanjuje usled sve većeg broja reklamnih poruka i zasićenosti gledalaca porukama. Gledaoci sve više preskaču reklamne blokove. Upravo iz ovih razloga raste značaj propagande na otvorenom.

Propaganda na otvorenom je propaganda van kuće. Njome se privlači pažnja potrošača na mestima gde ih potrošači ne očekuju. Propaganda na otvorenom obuhvata: bilborde, javna mesta, izlaganje proizvoda, mesta kupovine.

Mesto kupovine je veoma važno za upućivanje poruka kupcima jer se time povećava broj spontanijih odluka o kupovini. Brojna istraživanja ukazuju na to da kupac donosi odluku o kupovini upravo na mestu kupovine. Oglašavanje unutar prodavnice obuhvata: reklame na kolicima, ručkama kolica, u prolazima, podne grafike, predstavljanja unutar prodavnice, deljenje uzoraka i sl.⁶⁰

⁵⁸ Kotler P., Keller K. (2006) *Marketing management*, 12 izdanje, Data Status, Beograd. str 574

⁵⁹ Isto.

⁶⁰ http://www.tutor2u.net/business/marketing/promotion_advertising_budget, pristup, 25.05.2012.

Kada se biraju mediji potrebno je voditi računa o makrorasporedu i mikrorasporedu.

Makroraspored podrazumeva raspored oglašavanja shodno sezonama i poslovnom ciklusu. Mikroraspored podrazumeva raspoređivanje propagandnih troškova unutar kratkog perioda da bi se ostvario maksimalan uticaj. Najefikasniji obrazac se oslanja na ciljeve komunikacije koji su u vezi sa prirodom proizvoda, ciljanim kupcima, distributivnim kanalima i ostalim marketinškim faktorima. Obrazac vremenskog usklađivanja trebalo bi da obuhvata tri faktora. Fluktuacija kupaca podrazumeva stopu ulaska novih kupaca na tržište. Učestalost kupovine podrazumeva koliko puta u toku nekog perioda prosečan kupac kupi proizvod. Stopa zaboravljanja podrazumeva koliko brzo kupac zaboravlja brend.

Kada ulazi u kampanju oglašivač treba da odabere između: kontinuiteta, koncentracije, povremenosti ili pulsiranja.

Kontinuitet se ostvaruje ravnomernim rasporedom izlaganja tokom određenog perioda.

Koncentracija podrazumeva da se celokupan propagandni budžet potroši samo u jednom periodu.

Povremenost podrazumeva oglašavanje u jednom periodu koji prati period bez propagandnih aktivnosti, a zatim se ponavlja period propagandnih aktivnosti.

Pulsiranje podrazumeva kontinuirano oglašavanje slabe jačine koje se periodično podstiče talasima jačih aktivnosti.

Oglašivač mora da odluči kako će prostorno i vremenski rasporediti svoj propagandni budžet a da pri tome ostvari sve postavljene ciljeve.

4.1.5. Faza 5: Procena rezultata kampanje

Dobro planiranje i kontrola propagande zahteva merenje efikasnosti oglašavanja. Oglašivači se trude da izmere komunikacioni uticaj reklame, odnosno njen uticaj na svest, spoznaju ili preferenciju. Pored toga veoma im je bitan uticaj reklame na prodaju.

Složenost problema merenja efekata propagande proizilazi iz činjenice da je:⁶¹

- propaganda najčešće samo jedna od varijabli u marketing miksog oglašivača
- da na prodaju utiču i eksterni faktori, gde je posebno značajna aktivnost konkurencije
- da postoji vremenski raspon u delovanju propagande, odnosno u pojavi efekata.

Istraživanje komunikacionih efekata podrazumeva pokušaj utvrđivanja da li reklama efektivno komunicira. To se naziva testiranjem sadržaja i proverava delotvornost reklame. Postoje tri osnovne metode pod-testiranja. Metod zasnovan na povratnoj informaciji od potrošača gde se potrošači pitaju kakve su njihove reakcije na reklamu. Portfolio testovi gde se potrošačima prikaže portfolio reklama i potom se testira čega sve mogu da se sete. Nivo njihovog sećanja ukazuje na snagu reklame

⁶¹ Vračar D: (2010) *Strategije tržišnog komuniciranja*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd. str. 371

da se izdvoji i da se njena poruka razume i zapamti. Laboratorijski testovi su oni u kojima se koristi oprema da bi se izmerile fiziološke reakcije.

Prodajni efekat oglašavanja se teže meri nego komunikacioni efekat. Na prodaju utiče mnoštvo faktora kao što su: karakteristike, cena i dostupnost, kao i akcije konkurenata. Uticaj na prodaju najlakše se meri kada postoji direktan marketing a najteže kada je u pitanju oglašavanje na osnovu kojeg se gradi imidž brenda ili kompanije.

Efikasnost propagande

Efikasnost propagande se meri u skladu sa ciljevima koji su postavljeni. Imajući to u vidu navode se mogući ciljevi i načini merenja efekata:

Tabela 4. *Mogući ciljevi i merenje efekata*

Advertajzing cilj	Procena ostvarenja cilja
Stimulisanje povećanja prodaje	Broj upita iz oglasa Broj upita konvertovan u prodaju
Podsećanje potrošača na brend	Testiranje svesti o brendu pre i posle kampanje Broj upita
Informisanje potrošača	Testiranje svesnosti Broj zahteva za daljim informacijama Prodaja
Izgradnja brend imidža	Testiranje svesti potrošača o prepoznatljivosti brenda i procenjenoj vrednosti Prodaja
Građenje odnosa sa potrošačima i izgradnja lojalnosti potrošača	Obim ponovljenih prodaja Obim zadržavanja kupaca
Promena stavova potrošača	Merenje demografskog profila nabavki Merenje tipova robe koji su naručeni prilikom novih nabavki Poređenje sa prethodnim podacima

Izvor: http://www.tutor2u.net/business/marketing/promotion_advertising_budget, pristup, 25.05.2012.

U tabeli 4 su pobrojani mogući ciljevi pojedinih propagandnih aktivnosti. Pojedini ciljevi su orijentisani na akciju poput povećanja prodaje dok su ostali orijentisani na stimulisanje ciljne publike na kretanje kroz proces koji se dešava prilikom donošenja odluka o kupovini. Shodno tome, efikasnost specifične kampanje se meri ispunjenjem specifičnog cilja.

4.2. Unapređenje prodaje

„Unapređenje prodaje obuhvata niz stimulativnih sredstava, većinom kratkoročnih, dizajniranih u cilju podsticanja brže ili veće kupovine određenih proizvoda ili usluga od strane potrošača ili poslovnih kupaca.“⁶²

⁶² Kotler P., Keller K. (2006) *Marketing management*, 12 izdanje, Data Status, Beograd. str. 585

Oglašavanje nudi razlog za kupovinu a unapređenje prodaje nudi podsticaj za kupovinu. Aktivnosti unapređenja prodaje razlikuju se shodno njihovim specifičnim ciljevima. Prodavci koriste podsticajne promocije da bi privukli nove kupce, nagradili lojalne kupce i povećali stopu ponovne kupovine povremenih korisnika. Unapređenje prodaje koje se koristi na tržištima sa visokim stepenom sličnosti brendova, mogu u kratkom roku da dovedu do veće prodaje ali po završetku promocije prodaja se vraća gotovo na prvobitni nivo. Na tržištima gde se brendovi međusobno razlikuju, unapređenja prodaje mogu trajno da promene učešće na tržištu. Ovim sredstvom se potrošači motivišu da probaju nove proizvode.

Osnovni instrumenti unapređenja prodaje su: cenovna promocija, uzorci, kuponi, vezana prodaja, pokloni, programi lojalnosti, besplatne probe, garancije na proizvod, vezane promocije, smanjenje pakovanja, premije, nagrade, displeji i predstavljanje na mestu prodaje.

Pre desetak godina odnos propagande i unapređenja prodaje je iznosio 60:40. U nekim od najvećih svetskih kompanija taj odnos je danas promenjen u korist unapređenja prodaje.⁶³

Unapređenje prodaje je vezano za mesto prodaje i to mu daje veliku prednost jer je to trenutak kada kupac donosi finalnu odluku o kupovini. Istraživanja su potvrdila da ono dovodi do bržih merljivih rezultata u odnosu na propagandu ali ne dovode do novih trajnih kupaca na zrelih tržištima. Oglašavanje se pokazalo efikasnije za jačanje lojalnosti prema brendu. Unapređenje prodaje je najefikasnije kada se koristi zajedno sa oglašavanjem.

4.3 Događaji i iskustvo

Sponzorstva su rastući oblik promotivnih aktivnosti. Sponzorisanje predstavlja obezbeđivanje novca ili drugih resursa za događaje, aktivnosti ili organizacije koje su od značaja za sponzorisanje događaj. Za uzvrat se obično dobija reklamni prostor na događaju ili deo publiciteta samog događaja.

Postoje razne vrste sponzorstava: sponzorstva televizijskog i radio programa, sponzorstva sportskih događaja, sponzorstva umetničkih događaja, sponzorstva obrazovanja i sl.

Prilikom donošenja odluke o tome šta i kako sponzorirati potrebno je imati u vidu:

1. Analizirati tekuću situaciju: koje još industrije sponzorišu ciljanu oblast. Da li konkurenti to već rade i da li im to obezbeđuje prednost?
2. Definisati cilj sponzorisanja: dizanje svesti o brendu, izgradnja imidža, promovisanje novog proizvoda.
3. Usaglasiti strategiju: kako se sponzorstvo uklapa sa ostalim promotivnim aktivnostima?
4. Definisati taktiku: usaglasiti šta se sponzorise, koja je cena, terminski plan itd.
5. Definisati ciljanu publiku
6. Razmotriti koji su resursi neophodni kako bi se sponzorstvo uspešno realizovalo.

⁶³ http://www.tutor2u.net/business/marketing/promotion_advertising_budget, pristup, 25.05.2012.

4.4. Odnosi s javnošću

Kompanije moraju da ostvare konstruktivan odnos sa svim zainteresovanim stranama. Njih ne čine samo potrošači, dobavljači, dileri već i šira javnost koju predstavlja zainteresovana publika. Publika podrazumeva bilo koju grupu koja ima aktuelni ili potencijalni interes ili može da ima uticaj na sposobnost kompanije da ostvari svoje ciljeve. Engleski institut za odnose s javnošću daje sledeću definiciju: „aktivnosti odnosa s javnošću predstavljaju promišljeno, planirano i kontinuelno delovanje organizacije na uspostavljanju i održavanju razumevanja između organizacije i njenog okruženja.“⁶⁴

Odnosi s javnošću podrazumevaju: odnose sa štampanim medijima, zalaganje za publicitet proizvoda, korporativne komunikacije, lobiranje i savetovanje. Pored razvoja osnovnih funkcija pojavila se i potreba za marketing odnosima sa javnošću koji pored publiciteta podrazumeva i: asistenciju prilikom lansiranja novih proizvoda, repozicioniranja zrelog proizvoda, podsticanje interesovanja za određenu kategoriju proizvoda, uticaj na specifične ciljne grupe, odbranu proizvoda koji se suočavaju sa problemima u javnosti, izgradnju korporativnog imidža koji će pomoći predstavljanju proizvoda kompanije.

Tehnike odnosa s javnošću

Postoje mnoge tehnike uticaja na javnost, od kojih su neke podobnije od drugih u određenim situacijama.⁶⁵

Komunikacija sa potrošačima: saopštenje za štampu za potrošače, saopštenje za trgovce, promotivni video materijali, izložbe za potrošače, takmičenja i nagrade, organizacija događaja za lansiranje proizvoda, korišćenje slavni ličnosti kao podrške, web sajt.

Poslovna komunikacija: dizajn korporativnog identiteta, video materijali vezani za kompaniju i proizvode, direktna pošta, veb sajt, sajmovi.

Interna komunikacija sa zaposlenima: interne novine, intranet, oglasna tabla, konferencije zaposlenih, e-mail.

Eksterna korporativna komunikacija: korporativna literatura (brošure, video materijali, novine), programi od opšteg interesa za zajednicu, trgovina, lokalna zajednica, nacionalni i internacionalni medijski odnosi.

Finansijska komunikacija: finansijski media odnosi, godišnji izveštaji, finansijski izveštaji, godišnji sastanci skupštine firme.

Imajući u vidu brojne tehnike korišćene u odnosima s javnošću, kako je moguće izmeriti efikasnost odnosa s javnošću? Pored toga oni se koriste u kombinaciji sa ostalim promotivnim instrumentima. Najčešće se koriste tri mere efikasnosti marketinga odnosa s javnošću: izloženost, svest, razumevanje ili promena stava, kao i doprinos prodaji i profitu.

Najjednostavnije se meri izloženost jer je ona prikazana media pokrivenošću tačnije brojem članaka i priloga koji su za temu imali vest o proizvodu ili izjavi. Ovde

⁶⁴ Vračar D: (2010) *Strategije tržišnog komuniciranja*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd. str. 489

⁶⁵ http://www.tutor2u.net/business/marketing/promotion_advertising_budget, pristup, 25.05.2012

ipak nemamo pokazatelje o tome koliko ljudi je bilo izloženo poruci. Bolju meru predstavlja promena u svesti o proizvodu. Najbolja mera je ipak uticaj na prodaju i profit.

4.5. Direktni marketing

Pod direktnim marketingom se podrazumeva uspostavljanje individualnog odnosa između ponude proizvoda ili usluge sa jedne strane i finalnog potrošača sa druge strane.

Definicija Instituta za direktni marketing glasi:

„Planirano snimanje, analiza i praćenje ponašanja potrošača kako bi razvili marketing strategiju odnosa sa potrošačima.“

Direktni marketing čini niz promotivnih aktivnosti:

- Direktna pošta
- Poručivanje putem kataloga
- E – komerc
- Inserteri u časopisima i dnevnim novinama
- Telemarketing

Direktna pošta

Od navedenih tehnika najrasprostranjenija je direktna pošta. Razlog tome je efikasnost u ostvarivanju potrošačevog prodajnog odgovora.

- Oglašivač može veoma precizno da usmeri svoju poruku do individualnog nivoa i pri tome da je personalizuje. Segmentacija može biti primenjena na nivou ličnih primanja, broja članova domaćinstva, interesovanja, zanimanja i ostalih varijabli.
- Na ovaj način se mogu raditi testiranja pre no što se uđe u ozbiljnije investicije i u šire kampanje.
- Kampanje direktne pošte su manje vidljive konkurenciji.

Pored prednosti direktna pošta ima i nedostatke:

- Manje je interaktivan od televizijskog ili radio oglasa, iako ukoliko je kreativno izveden može stimulisati potrošače na reakciju.
- Rastuće je negodovanje ljudi prema prepunim poštanskim sandučićima.

Baza direktne pošte

Baza je ključni deo. U njoj su podaci o bivšim, sadašnjim i budućim klijentima. Dobro vodjena baza omogućava biznisu da:

- Se fokusira na najperspektivnije kupce
- Vršiti unakrsnu prodaju
- Lansira nove proizvode postojećim kupcima

Bazu je moguće stvoriti samostalnim prikupljanjem podataka ili je pak kupiti.

4.6. Lična prodaja

Ličnu prodaju možemo definisati na sledeći način:

Lična prodaja je usmena komunikacija sa potencijalnim kupcima proizvoda sa ciljem zaključenja prodaje.

Lična prodaja je jedna od najstarijih formi promocije. Ona angažuje prodajnu silu u cilju podrške „push“ (ohrabrivanje veleprodaja da kupuju proizvode) strategije ili „pull“ (podrška maloprodaji i obezbeđenje servisa) strategije.

Kotler definiše 6 bitnih aktivnosti prodajne sile:

- (1) **Istraživanje** – traženje novih kupaca
- (2) **Komunikacija** – sa postojećim i potencijalnim kupcima o proizvodima
- (3) **Prodaja** – kvalitetan kontakt sa kupcima, odgovaranje na sva pitanja i pokušaj zatvaranja prodaje
- (4) **Servisiranje** – obezbeđivanje podrške i servisa kupcima u periodu pre i posle prodaje
- (5) **Prikupljanje informacija** – pribavljanje informacija o tržištu sa svrhom što efikasnijeg marketing planiranja
- (6) **Alociranje** – u situacijama nedovoljnih zaliha, prodajna sila treba da odredi kako će alocirati zalihe koje su na raspolaganju

Prednosti lične prodaje kao sredstva promocije

- Lična prodaja je aktivnost lica u lice, zahvaljujući tome kupcu se posvećuje visok stepen pažnje.
- Prodajna poruka može biti prilagođena specifičnim potrebama kupaca
- Dvostranost odnosa prodajnog procesa omogućava prodajnom timu da odgovori direktno i momentalno na pitanja kupaca.
- Ovo je dobar način da se prenesu tehničke i na razne načine komplikovane informacije.
- Prodajna sila je u prilici da demonstrira proizvod.
- Sastanci prodajne sile i kupaca obezbeđuju prodajnoj sili da izgradi dugoročne odnose sa kupcima.

Nedostaci lične prodaje

Glavni nedostatak lične prodaje je trošak angažovanja prodajne sile. Pored osnovne plate prodajnu silu je potrebno dodatno stimulisati u skladu sa prodajnim rezultatima. Pored navedenih troškova postoje i logistički (automobil, benzin, osiguranje..) i komunikacioni (mobilni telefon) troškovi. Prodavac može opslužiti samo jednu osobu u određenom trenutku. Ovo nije efikasno kada je potrebno opslužiti veći broj kupaca.

4.7. Određivanje promotivnog miksa i IMK

Nije dovoljno za kompaniju da ima dobar proizvod koji prodaje po adekvatnoj ceni. Da bi generisali prodaju a time i profit, koristi proizvoda za potrošače moraju im biti saopštene. U marketingu se obično kaže da moraju biti promovisane.

Promovisanje je bazirano na komunikaciji kompanije sa potrošačima.

Ukupan marketing komunikacioni program podrazumeva „promotivni miks“ i sastoji se iz kombinacije propagande, direktne prodaje, personalne prodaje, događaja i iskustva, prodajnih promocija i odnosa s javnošću.

Faktori koji determinišu izbor promotivnih sredstava

Kompanije moraju voditi računa o više faktora kada razvijaju svoj komunikacioni miks: vrstu tržišta proizvoda, spremnost potrošača na kupovinu i fazu u životnom ciklusu proizvoda. Pored toga je važna i tržišna pozicija kompanije.⁶⁶

1) Vrsta tržišta proizvoda

Komunikacioni miks se razlikuje zavisno od toga da li je u pitanju tržište finalne ili poslovne potrošnje.

2) Faza životnog ciklusa proizvoda

U fazi uvođenja proizvoda na tržište propaganda, događaji i iskustva kao i publicitet imaju najveći stepen efikasnosti. U fazi rasta tražnja doživljava svoj vrhunac putem usmene propagande. U fazi zrelosti, propaganda, događaji i iskustva, kao i lična prodaja, postaju sve važniji. U fazi opadanja, unapređenje prodaje je i dalje jako dok se ostala sredstva komunikacije smanjuju.

3) Faza spremnosti kupca

Propaganda i publicitet imaju najvažniju ulogu u fazi izgradnje svesti. Na razumevanje kupca primarno utiču propaganda i lična prodaja. Na ubeđenje kupca najviše utiče lična prodaja. Na zaključivanje prodaje najviše utiče lična prodaja i unapređenje prodaje. Na ponovnu kupovinu takođe najviše utiče lična prodaja i unapređenje prodaje kao i delom oglašavanje s ciljem podsećanja.

U tabeli broj 5 su prikazane prednosti i nedostaci svakog elementa promotivnog miksa.

Tabela 5. Prednosti i nedostaci svakog elementa promotivnog miksa

Miks Element	Prednosti	Nedostaci
Propaganda	Efikasana za izgradnju svesti o brendu Dopire do širokog auditorijuma Ponavljane brend poruka pomaže izgradnji poverenja potrošača	Ne lična – ne odgovara na pitanja kupaca Nije dovoljno delotvorna kod navođenja kupaca na fialnu odluku o kupovini decision
Lična prodaja	Visoko interaktivna – komunikacija između kupca i prodavca Odlična za saopštavanje kompleksnih detalja, tehničkih informacija o proizvodu i karakteristika Moguće je izgraditi odnos sa kupcem	Prilično skupa – zapošljavanje prodajne sile ima mnogo skrivenih troškova pored plata zaposlenih Nije pogodno kada postoje brojni važni kupci

⁶⁶ Kotler P., Keller K. (2006) *Marketing management*, 12 izdanje, Data Status, Beograd. str. 556

Miks Element	Prednosti	Nedostaci
Prodajne promocije	Može imati brze prodajne rezultate zahvaljujući stimulativnim poklonima za pojedine proizvode Odlično kratkoročno taktičko sredstvo	Ukoliko se duže koristi kupci se naviknu na efekat Previše promocija može da naruši imidž brenda
Odnosi sa javnošću	Percipiraju se kao kredibilni pošto deluje da poruka dolazi iz neutralnog izvora (novine, magazini) Jeftin način da se dopre do velikog broja potošača – ukoliko je javnost adresirana kroz pravi medij	Rizik od gubljenja kontrole – ne može se uvek apsolutno kontrolisati šta ljudi pišu ili govore o vašem brendu

Izvor: http://www.tutor2u.net/business/marketing/promotion_advertising_budget, pristup, 25.05.2012.

Prednosti i nedostaci svakog elementa promotivnog miksa upućuju na to da se najbolji rezultati postižu kombinovanjem više elemenata promotivnog miksa shodno objektivnim okolnostima, potrebama, ciljevima i mogućnostima kompanije.

Integrirane marketinške komunikacije (IMK)

Sve do poslednje decenije prošlog veka komuniciranje sa potrošačima je bilo zasnovano na promocijnom miksu kao strateškoj kombinaciji osnovnih oblika promocije: oglašavanje, lična prodaja, unapređenje prodaje i publicitet. Sa pojavom novih tehnoloških rešenja koja su uspostavila nove načine komuniciranja sa potrošačima došlo je do razvoja novih oblika komunikacije (pre svega direktni marketing i digitalne promocije tj. promocije na internetu). Kompanije sve više komuniciraju sa širom javnošću koju čine predstavnici različitih interesnih grupa.⁶⁷

Sve navedene promene su doprinele razumevanju potrebe za preispitivanjem koncepta promotivnog miksa. Redefinisanje je išlo u pravcu proširivanja promotivnog miksa uključivanjem novih oblika promocije i integrisanja svih njegovih instrumenata. Upravo na toj ideji zasnivao se tada nastajući koncept (IMK). Ovim konceptom obuhvaćeni su svi postojeći i novi oblici komuniciranja. Oni bi trebalo tako da budu koordinirani da se različitim ciljanim publikama, putem različitih oblika komuniciranja i kroz različite medije uputi konzistentna poruka o preduzeću i njegovim proizvodima ili uslugama.⁶⁸

Do pojave ideje o integrisanju marketinških komunikacija, marketinška teorija i praksa su negovale funkcionalni pristup formulisanoj strategiji komuniciranja sa potrošačima. Ovaj pristup podrazumeva izdvojeno posmatranje pojedinih oblika promocije i nezavisno postavljanje strategije za svaki od njih. Dakle postojale su, posebne strategije oglašavanja, lične prodaje, unapređenja prodaje i publiciteta. IMK umesto ustaljene prakse objedinjavanja više različitih strategija promotivnih instrumenata u jednu postavlja jedinstvenu i celovitu strategiju iz koje treba da budu izvedene pojedinačne strategije za svaki oblik promocije.

⁶⁷ Ognjenov G. (2009) Integrirane marketinške komunikacije, Beograd. str.7-10

⁶⁸ Isto.

5. ULOGA I ZNAČAJ MARKETING ODNOSA SA KUPCIMA (CRM)

Marketing odnosa sa kupcima se opravdano našao na značajnom mestu korporativnih agendi. I velike i male kompanije iz raznih sektora prihvataju CRM kao osnovni element korporativne strategije. Dva razloga su primarno uticala na to:⁶⁹

- nove tehnologije sada obezbeđuju kompanijama da sagledaju odabrane segmente potrošača i mikro segmente kao i individualne potrošače mnogo preciznije
- kroz nova marketing znanja su sagledana ograničenja tradicionalnog marketinga i potencijali strategija orijentisanih na kupce i procese.

Marketing odnosa sa kupcima je poslovni pristup koji teži uspostavljanju i unapređenju odnosa sa pažljivo odabranim kupcima u cilju unapređenja vrednosti za kupce i profitabilnosti kompanije. Marketing odnosa sa kupcima se često povezuje sa upotrebom informacione tehnologije u cilju implementacije strategije marketing odnosa. Kao takav marketing odnosa sa kupcima, ujedinjuje potencijal novih informacionih tehnologija i novog marketing mišljenja u cilju formiranja dugoročnih profitabilnih odnosa.

Iako je termin CRM relativno nov, principi na kojima se bazira su od ranije poznati. Kompanije su dugo pre formulisanja samog termina upražnjavale razne forme upravljanja odnosima sa potrošačima. Ono što razlikuje današnji CRM je da kompanije mogu da upravljaju odnosima jedan-na-jedan sa svojim potrošačima i to nezavisno od njihovog broja.⁷⁰

U savremenim tržišnim uslovima potrošači predstavljaju pokretne mete te i najveći tržišni lideri mogu brzo biti svrgnuti sa svoje vodeće pozicije. Potreba za brzim iznalaženjem alternativnih puteva za komparativne prednosti je vođena dubokim promenama u poslovnom okruženju koje uključuju: rast i raznolikost konkurencije, razvoj i dostupnost novih tehnologija, eskaliranje očekivanja i jačanje individualnosti, pojava globalnog operativnog okruženja, erozija konvencionalnih rokova u eri velikih elektronskih mogućnosti. Ove promene su pojačale potrebu prihvatanja šireg poslovnog horizonta i značajno veću orijentaciju ka potrošačima.

Kompanije su shvatile da nije više dovoljno ponuditi dobar proizvod, jer lakoća kopiranja i tržišna saturacija mogu brzo istopiti prednost inicijalno dobitne ideje. Danas je osnova diferencijacije izuzetan servis pružen na konzistentnim i diferencirajućim osnovama. Usluge je značajno teže kopirati nego proizvode jer usluge zahtevaju interakciju i učešće potrošača. Konkurentna prednost može biti ostvarena usklađivanjem znanja o očekivanju potrošača, preferencijama i ponašanju potrošača. Ovo uključuje kreiranje dugoročnog dijaloga sa potrošačima i korišćenje svih informacija nastalih na bilo kojoj tački kontakta sa njima.

CRM je usmeren na rast sticanje i zadržavanje profitabilnih kupaca putem unapređenja odnosa sa njima. Razvoj strateški ciljanog odnosa je omogućen kroz korišćenje svih mogućnosti koje nudi napredna informaciona tehnologija. Danas se kompanije trude da unaprede upravljanje kupcima koristeći brojne baze podataka i

⁶⁹ Payne, A., (2006), Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management, Butterworth-Heinemann, Oxford UK.

⁷⁰ Isto.

analizirajući ih. Ovakav razvoj obezbeđuje sakupljanje velikog broja podataka o kupcima i povećanje mogućnosti povratne informacije ka kupcima, kao i njihovo konstantno analiziranje, interpretaciju i konstruktivno korišćenje.

Rast značaja menadžment odnosa sa kupcima kao menadžment pristupa je posledica brojnih trendova. Trendovi koji su na ovo uticali su:⁷¹

- Promena u poslovnom fokusu sa transakcionog ka marketingu odnosa
- Shvatanje da su potrošači zapravo poslovni kapital ne samo komercijalna publika
- Tranzicija u strukturi kompanija gde je u strateškom opredeljenju akcenat na procesima umesto na funkcijama
- Shvatanje prednosti u razumevanju korišćenja informacija proaktivno umesto pojedinačno i reaktivno
- Značajno veća upotreba tehnologije u upravljanju i maksimizovanju vrednosti informacija
- Prihvatanje potrebe za razmenom između zadovoljenja i izdvajanja vrednosti za potrošače
- Razvoj marketing pristupa jedan na jedan

Upravo kompanije koje razumeju i prate pomenute trendove te se shodno promenama koje oni donose prilagođavaju imaju daleko veće šanse za uspeh na tržištu. Potrebno je daleko manje angažovanje sredstava i resursa ukoliko postoje kvalitetno razvijeni i uspostavljeni marketing odnosi sa potrošačima. Takođe možemo reći da ovde vlada Pareto odnos 80:20 gde 80% rezultata dolazi od 20% potrošača. To ukazuje na neprocenjiv značaj negovanja i daljeg razvijanja odnosa i veza sa ključnih 20% potrošača.

5.1. Evolucija teorije marketinga i nastanak koncepta marketinga dobrih odnosa sa potrošačima

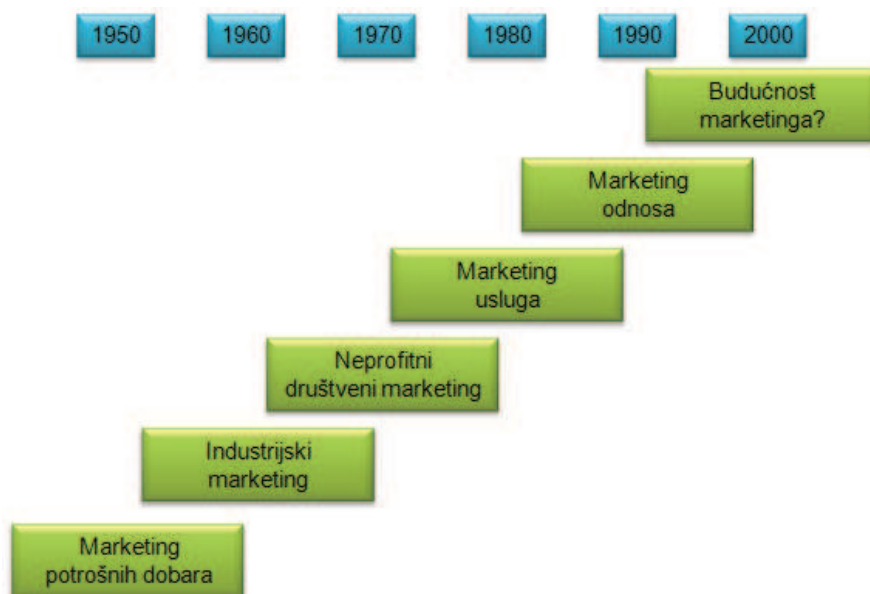
Marketing dobrih odnosa sa potrošačima (Relationship Marketing – RM) predstavlja komunikacioni i marketing pristup koji se zasniva na uspostavljanju dobrih poslovnih odnosa, relacija među svim učesnicima u razmeni.

Tokom XX veka ostvarena su značajna dostignuća u oblasti marketinga, u smislu nastanka novih poslovnih pristupa i konceptata, čijim je razvojem i primenom podizan kvalitet poslovanja organizacija na svetskom tržištu.

Na slici 5: Etape u razvoju marketinga, prikazana je evolucija marketinga tokom XX veka, u razvijenim privredama kroz prikaz marketing pristupa koji su obeležili poslovanje preduzeća u pojedinim decenijama.

⁷¹ Payne, A., (2006), Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management, Butterworth-Heinemann, Oxford UK.

Slika 5. Etape u razvoju marketinga



Izvor: Egan, J., (2004.), Relationship Marketing, Pearson Education Limited, Essex England, str. 5., Lovreta S., Berman B., Petković G., Veljković S., Crnković J., Bogetić Z., Menadžment odnosa sa kupcima, Ekonomski fakultet u Beogradu; Data Status, Beograd, 2010, str. 48.

Kao što je prikazano na slici početak pedesetih godina je obeležio potrošački marketing ili marketing potrošnih dobara. Taj period karakteriše dominacija korporativnih proizvođača i proizvodnja velikih količina proizvoda za gladno posleratno tržište.

Industrijski marketing nastaje u vreme intenzivnog industrijskog razvoja 60-ih godina prošlog veka. Nakon toga, početkom 70-ih godina težište je bilo na izučavanju marketinga neprofitnog sektora i istraživanjima u oblasti društvenog marketinga. Sa intenzivnim razvojem servisno vođene ekonomije dolazi do značajnog rasta važnosti usluga i samim tim tokom 80-ih godina se težište istraživanja pomera u pravcu marketinga usluga. Do ovog prelaska je došlo usled sagledavanja usluga kao glavnog generatora ekonomskih aktivnosti.

Svaka od navedenih etapa razvoja marketinga je bila bazirana na novim idejama koje su vođene promenama nastalim u ekonomskom okruženju i menjanjem pokretača razvoja. Sve to je dovelo 90-tih godina do razvoja marketing istraživanja sa fokusom na relacije među partnerima u poslovanju. U ovom periodu počinje i razvoj teorije marketinga odnosa (RM). Ona se bazira na uspostavljanju i razvijanju odnosa među partnerima u razmeni na tržištu.

Ključne promene koje su dovele do razvoja marketinga odnosa u odnosu na tradicionalnu teoriju i praksu marketinga su:⁷²

- Sve veći značaj i primenljivost marketinga usluga i industrijskog marketinga u odnosu na marketing potrošnih dobara

⁷² Lovreta S., Berman B., Petković G., Veljković S., Crnković J., Bogetić Z., (2010), Menadžment odnosa sa kupcima, Ekonomski fakultet u Beogradu; Data Status, Beograd, str. 49.

- Postepene promene koje težište pomeraju sa robe i usluga na nivo težišta koje se ogleda u potrošačkoj vrednosti
- Integracije funkcionalnog odeljenja marketinga sa ostalim organizacionim funkcijama i sa generalnim menadžmentom preduzeća

Ključnu promenu koju je doneo marketing odnosa (RM) je prelazak sa masovnog marketinga na jedan-na-jedan marketing. Ilustracija promena je data na slici 6: Promena od masovnog marketinga do jedan –na-jedan marketinga.

Slika 6. Promena od masovnog marketinga do jedan –na-jedan marketinga



Izvor: Lovreta S., Berman B., Petković G., Veljković S., Crnković J., Bogetić Z., (2010), Menadžment odnosa sa kupcima, Ekonomski fakultet u Beogradu; Data Status, Beograd, str. 51.

Ključna promena se bazira na izgradnji što neposrednijeg odnosa između marketara i kupaca. To i predstavlja razlog zbog koga su nova teorijska istraživanja u oblasti marketinga sve više usmerena prema komunikacijama, personalizaciji i interakciji među učesnicima u kanalima marketinga.⁷³ Na osnovu toga se menja i tradicionalna definicija pojma marketinga. Zbog toga najeminentnija institucija za marketing u svetu – Američka asocijacija za marketing u zvaničnoj definiciji ističe: „Marketing je organizaciona funkcija i skup procesa kreiranja, komuniciranja i dostavljanja vrednosti kupcima, kao i skup procesa upravljanja odnosima sa kupcima na način da obezbeđuje beneficije organizaciji i njenim stejkholderima.“⁷⁴

⁷³ A. Concise Dictionary of Business, (1990), Oxford University Press, London, str. 418.

⁷⁴ Gummeson E., (2008), Total Relationship Marketing, Elsevier, Oxford, str. 13.

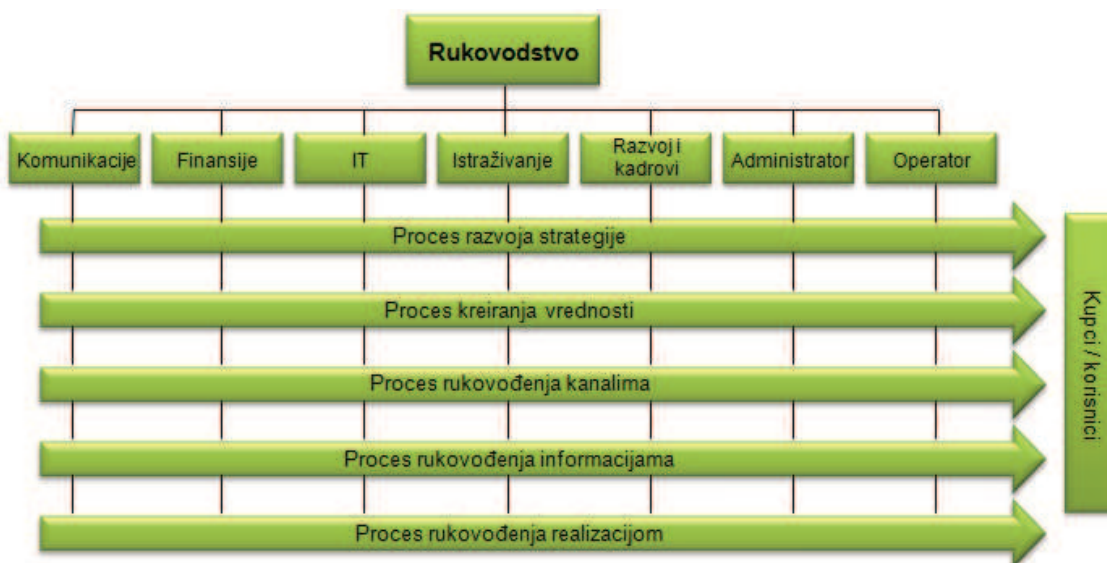
5.2. Posmatranje kupaca kao poslovne imovine

Fokus na „odnos“ pre nego na „transakciju“ je evidentan u stavu da odnos sa kupcima predstavlja ključnu poslovnu imovinu. Odnosima sa kupcima možemo selektivno upravljati i dalje ih razvijati kako bi unapredili retenciju kupaca i profitabilnost. Ovo predstavlja značajnu razliku u odnosu na tradicionalno shvatanje da su kupci jednostavno komercijalna publika koju je potrebno instruirati različitim promotivnim aktivnostima.

Važan aspekt tržišne vrednosti kompanije je budući pogon za generisanje profita tokom životnog veka potrošača. Ukoliko vidi potrošača kao poslovnu imovinu kompanija će se fokusirati na razvoj poslovnog sredstva i njegovu tržišnu vrednost. Menadžment odnosa sa kupcima naglašava neophodnost identifikovanja najprofitabilnijih kupaca i izgradnju odnosa sa njima. Zahvaljujući izgrađenim odnosima povećava se vrednost poslovne imovine tokom vremena.⁷⁵

U savremenom viskokonkurentnom tržištu, imperativ je posmatrati kupce kao posebne individue umesto kao seriju individualnih transakcija. Da bi se pribavilo i predstavilo unificirano viđenje potrošača neophodna je interna koordinacija i saradnja koja je nesvesna funkcionalnih granica. Tradicionalno, prodaja, marketing i servis kupaca i podrška funkcionišu kao različiti funkcionalni silosi sa malom i ograničenom interakcijom. Slika 7 opisuje tradicionalnu „komanda i kontrola“ organizacionu strukturu.

Slika 7. Tradicionalna „komanda i kontrola“ organizaciona struktura



Izvor: Payne A., (2006), Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management, Butterworth-Heinemann, Oxford UK.

Ovako funkcionalno orijentisan pristup teži fokusu na funkcionisanju kompanije a premalo pažnje usmerava na potrošače. Opasnost ovakvog pristupa je u tome da potrošači mogu biti potcenjeni od strane kompanije i stavljeni van fokusa –

⁷⁵ Payne A., (2006), Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management, Butterworth-Heinemann, Oxford UK.

kao što je prikazano na slici. Kao rezultat ovakvog pristupa često se propuste mogućnosti za maksimizovanje vrednosti potrošača i korporativne profitabilnosti.

Poslednjih godina kompanije su shvatile prednosti organizovanja po principu procesa umesto po principu funkcija. Kompanije orijentisane na procese zadržavaju svoju funkcionalnu uspešnost u marketingu, proizvodnji i ostalim funkcijama, pri čemu istovremeno shvataju da su procesi ti koji donose vrednost potrošačima kao i dobavljačima. Proces je zapravo svaka diskretna aktivnost ili grupa aktivnosti koja dodaje vrednost inputu. Na modernom tržištu potrošači retko traže neki izolovani proizvod, takođe žele momentalnu isporuku, garanciju, konstantnu servis podršku. Proizvod ili usluga je stoga postao multifunkcionalan; kulminacija ekspertize kombinovanih funkcionalnosti. Integrisanje procesa i saradnja sa ukrštanjem funkcija definišu snagu menadžment odnosa sa kupcima.⁷⁶

5.3. Od reaktivne do proaktivne upotrebe informacija

Menadžment odnosa sa kupcima se bavi i uspostavljanjem, održavanjem i unapređenjem konkurentskih snaga putem predviđanja budućih potreba potrošača kao i zadovoljavanjem trenutnih potreba. Sa ekstremno velikim brojem opcija u ponudi, potrošači su suočeni sa rastućim personalizovanim izvorima. Prelaskom sa „masovnih tržišta“ na „masovno prilagođavanje“ u marketingu je kreirano tržište kupaca. Ohrabreni da biraju te da prihvataju i odbacuju je izvršilo veliki uticaj nad akcijama snabdevanja kompanija. Njihovo oružje je smanjilo osećaj lojalnosti i pojačalo sklonost promene ka organizacijama koje mogu da ostvare nešto bolje.⁷⁷

Kako bi povećali zadovoljstvo potrošača i smanjili osipanje, kompanije moraju poznavati svoje kupce kao i konkurente kao nikad ranije i koristiti ta znanja proaktivno. Napredak u načinu sakupljanja znanja i njegove distribucije kroz kompaniju je značajno unapredilo pristup informacijama i uvidima koji utemeljuju kreiranje vrednosti za potrošače. Funkcije servisa potrošača a naročito pozivni centri (call centri) često se fokusiraju na reaktivne odnose sa potrošačima. Iskustvo je pokazalo da pažljivo kreirane proaktivne inicijative brige o potrošačima „customer care“ mogu biti daleko efikasnije. Operacija proaktivne podrške kupcima ne čeka da se kupci požale kako bi utvrdili da nešto ne funkcioniše u skladu sa očekivanjima kupaca već aktivno tragaju za eventualnim nedostatkom i mogućim nezadovoljstvom klijenta. Uočeno je da se često dešava da klijent ne iznosi primedbe već samo promeni dobavljača. Proaktivni pozivni centri sa istraživačkom orijentacijom uz pomoć klijenata dolaze do vrednih informacija koje potom dostavljaju timu za brigu o kupcima.⁷⁸

5.4. Marketing dobrih odnosa sa potrošačima

5.4.1. Marketing koji se bazira na odnosima

Promena u marketing fokusu sa povećanja broja i vrednosti transakcija (transakcioni marketing) na razvoj efektivnijih i profitabilnijih odnosa sa različitim stejkholderima (marketing odnosa) ima sveobuhvatnije koristi. Marketing baziran na

⁷⁶ Payne A., (2006), Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management, Butterworth-Heinemann, Oxford UK.

⁷⁷ Isto.

⁷⁸ Isto.

odnosima koncentriše pažnju na izgradnju vrednosti za kupce u cilju zadržavanja kupaca. Bazirajući izgradnju na postojećim investicijama u smislu razvoja proizvoda i troška sticanja kupaca, kompanija može generisati veći prihod i profit sa manjim troškovima. Nasuprot tome marketing baziran na transakcijama angažuje veća finansijska sredstva i izlaže se većem riziku. Fokusiranje na pojedinačnu kupovinu zahteva konstantno osvajanje kupaca pri svakoj pojedinačnoj kupovini. Marketing odnosa takođe obezbeđuje značajnu neopipljivu korist. Istaknuta uloga koja se daje usluzi kupaca ohrabruje kontakte kupaca i njihovo angažovanje. Kao rezultat kompanije mogu naučiti više o potrebama kupaca i iskoristiti to znanje kako bi ga ugradili u buduće proizvode ili usluge koje isporučuju. Jasno da jednokratne kupovine koje se završavaju izdavanjem računa na kraju ne nude ni izdaleka slične mogućnosti kao trajni odnosi sa potrošačima.

U procesu izgradnje brendova kvalitetni marketing odnosi su od neprocenjivog značaja jer je odnos između potrošača i brenda baziran na emotivnoj povezanosti, te tako i najsnažnije veze imaju uporište u najstrastvenijim emotivnim vezama. Da bi došlo do izgradnje te emotivne veze neophodno je usmeriti napore ka upoznavanju i razumevanju kupaca kao i postepenoj izgradnji tog odnosa. Emotivna povezanost je ključ dugoročnog profitabilnog odnosa između kompanije i potrošača. Da bi do toga došlo svakako značajnu ulogu ima poznavanje i razumevanje potrošača te komunikacija sa njima i bliska povezanost kao i kvalitetan međusobni odnos, koji je potrebno negovati i unapređivati.

U tabeli 6 napravljeno je poređenje osnovnih karakteristika koncepta marketinga odnosa (RM), sa jedne strane, i starog koncepta transakcionog marketinga (Transactional Marketing – u daljem tekstu TM) sa druge strane.

Tabela 6. Razlike između transakcionog marketinga i marketing odnosa

Transakcioni Marketing (TM)	Marketing Odnosa (RM)
– Orijentacija na transakciju i pojedinačnu prodaju	– Orijentacija prema potrošačima i partnerstvu
– Diskontinuitet u kontaktu sa potrošačem	– Kontinuitet u kontaktu sa potrošačem
– Preduzeće kao granica	– Bez granica
– Nezavisnost	– Zavisnost vođena uspostavljenom mrežom
– Vrednost za preduzeće	– Vrednost za partnerstvo
– Konkurencija	– Saradnja
– Kupci su pasivni	– Kupci su aktivni učesnici
– Osnova je jaki uticaj u procesu prodaje i samoj prodaji	– Osnova je u sticanju poverenja
– Fokusiranost na usluge vezane za proizvod	– Fokusiranost na očekivanja i opažanja ljudi
– Fokus na karakteristikama proizvoda	– fokus na vrednosti za potrošača
– „Guranje“ cene	– Promovisanje vrednosti
– Pridobijanje novih potrošača	– Zadržavanje postojećih potrošača
– Izgradnja biznisa na pogađanju	– Izgradnja biznisa na odnosima
– Malo težište na usluge kupcu	– Veliko težište na usluge kupcu
– Postprodajne usluge kao dodatni troškovi	– Postprodajne usluge kao investicija u odnose

Transakcioni Marketing (TM)	Marketing Odnosa (RM)
– Mala usmerenost na servis potrošača	– Velika usmerenost na servis potrošača
– Usmerenost na kratak vremenski period	– Usmerenost na dug vremenski period
– Ograničena posvećenost izlaženja u susret očekivanjima potrošača	– Velika posvećenost izlaženju u susret očekivanjima potrošača
– Ograničene obaveze prema kupcu	– Velike obaveze prema kupcu
– Umereno intenzivan kontakt sa kupcem	– Visoko intenzivan kontakt sa kupcem
– Masovno komuniciranje	– Personalno komuniciranje
– Izolovano istraživanje tržišta	– Unapređeni dijalog sa kupcem
– Masovna tržišta ili tržišni segmenti	– Tržišta sužena na pojedinca
– Tržišno učešće	– Učešće u svesti (učešće kod kupaca itd.)
– Ne postoji struktura za dalji biznis	– Kreiranje strukture za podržavanje odnosa
– Sistem nagrađivanja za obavljanje poslova	– Sistem nagrađivanja za održavanjem i razvojem odnosa i prihoda
– Obavljen posao je kraj	– Prodaja je početak
– Kvalitetom se bavi zaposleni u proizvodnji	– Kvalitetom se bave svi zaposleni u preduzeću

Izvor: Lovreta S., Berman B., Petković G., Veljković S., Crnković J., Bogetić Z., (2010), Menadžment odnosa sa kupcima, Ekonomski fakultet u Beogradu; Data Status, Beograd, str. 28.

Jednu od osnovnih razlika koju uočavamo u primeni ova dva pristupa je u njihovom vremenskom trajanju. Marketing odnosa se bazira na dugoročnoj orijentaciji jer po prirodi stvari nije moguće u kratkom roku izgraditi kvalitetan odnos. U pitanju je spor proces koji ima strateški karakter i čiji efekti se sagledavaju kroz prizmu dužeg vremenskog perioda. Iz pregleda se takođe može uočiti da se težište stavlja na udruživanja i harmonične veze a ne na ponašanja zasnovana na snazi učesnika u procesu razmene. Ključne karakteristike dugoročnih marketing odnosa su: poverenje, razumevanje, obaveza, saradnja, zajedništvo i dugoročni zajednički interesi prodavca i kupca. Izgubio se antagonizam koji je proizilazio iz tradicionalnih odnosa gde je akcenat bio na podeli ostvarenog profitnog kolača kada su u pitanju maloprodavci i njihovi dobavljači. Odnosi su bili bazirani na dobitno-gubitnom sukobu (win-lose) jer što jedna strana više dobije od profitnog kolača drugoj ostaje manje.⁷⁹

Dugoročni partnerski odnosi su doneli promenu u međusobnim odnosima koji se sada zasnivaju na dugoročnoj saradnji u procesu kreiranja nove vrednosti i uspostavili su dobitno - dobitnu (win-win) relaciju među partnerima.

⁷⁹ Payne A., (2006), Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management, Butterworth-Heinemann, Oxford UK.

5.4.2 Osnove na kojima počivaju dugoročni odnosi između prodavaca i kupaca u procesu razmene

Na tržištu između kupaca i prodavaca dolazi do nastanka različitih odnosa koji se javljaju u različitim oblicima i imaju različit sadržaj. Ti odnosi se mogu svrstati u tri tipa veza:⁸⁰

- veze koje se odnose na aktivnosti tehničko-tehnološkog, administrativnog i marketinškog karaktera
- veze koje se odnose na sredstva razmene i koje uključuju kako proizvode (fizički opipljive) tako i neopipljive koristi poput znanja, informacije i sl.
- veze učesnika koje kreiraju same osobe koje su direktno uključene u procese kupoprodaje

Uspostavljanje odnosa između kupaca i prodavaca zavisi od velikog broja eksternih i internih faktora. Ipak postoje zajedničke karakteristike koje karakterišu date odnose i elementi od kojih zavisi njihov konkretan sadržaj i vreme trajanja. U pitanju su sledeći elementi i osobine komercijalnih odnosa između trgovinskih partnera i ostalih stejkholdera:⁸¹

- saradnja
- dugotrajnost
- obaveza, zavisnost i značaj
- poverenje, rizik i neizvesnost
- snaga
- frekventnost, redovnost i intenzivnost
- adaptibilnost
- atraktivnost
- bliskost i udaljenost
- formalnost, neformalnost i transparentnost
- rutinizovanost
- zadovoljstvo i
- personalne i socijalne karakteristike

Saradnja se uspostavlja između različitih tržišnih učesnika gde je primarno fokus na prodavcu i kupcu ali obuhvata i širi okvir i to između prodavaca i konkurenata, specijalizovanih institucija, države i ostalih stejkholdera te su ovi odnosi polazna osnova komercijalnih odnosa u uslovima razvijenog tržišta. Jasno je da se najstabilniji i najskladniji dugoročni odnosi ostvaruju u uslovima niskog nivoa konkurencije i visokog nivoa saradnje između trgovinskih partnera. Saradnja između privrednih subjekata je očekivana u uslovima gde konkurencija nije naročito velika. Međutim u uslovima intenzivne konkurencije neophodnost saradnje je još veća.

⁸⁰ Hakansson H., Snehota I., (1995), *Developing Relationships in Business Marketing*, Routledge, London, preuzeto od Lovreta S., Berman B., Petković G., Veljković S., Crnković J., Bogetić Z., (2010), *Menadžment odnosa sa kupcima*, Ekonomski fakultet u Beogradu; Data Status, Beograd, str. 30.

⁸¹ Gummesson E., (2008), *Total Relationship Marketing*, 3rd edition, Butterworth-Heinemann, str. 30-36.

Dugotrajnost opredeljuje karakter odnosa između prodavca i kupca na tržištu. To je jedna od važnih razlika transakcionog marketinga i marketinga zasnovanog na dugoročnim i interaktivnim odnosima između trgovinskih partnera.

Obaveza, zavisnost i značaj su karakteristike koje dolaze do izražaja u svim komercijalnim odnosima. Prvenstveno se pojačava potreba saradnje prodavca i kupca. Pored tog odnosa važan je i odnos sa drugim stejkholderima. Veći stepen zavisnosti pojačava potrebu za njihovom dugoročnom međusobnom saradnjom. Pored dugoročnosti i profesionalizma ispunjavanje preuzetih obaveza dovodi do kreiranja nove vrednosti. Otuda je proistekla teza da je „odgovornost prema preuzetim obavezama glavni činilac uspešnih odnosa u kanalima distribucije.“⁸²

Poverenje u uslovima rizika i neizvesnosti se značajno povećava ukoliko su uspostavljeni dugoročni odnosi saradnje između trgovinskih partnera. Poverenje je važan preduslov uspešne saradnje a naročito dolazi do izražaja u uslovima neizvesnosti i rizika. Poverenje se posmatra kao socijalni kapital koji stvara vrednost i koji produbljuje odnose između dva poslovna partnera.⁸³ Poverenje povećava efikasnost razmene između trgovinskih partnera.

Snaga, zavisnost i konflikt čine tri bazična elementa u odnosima između članova kanala marketinga. Po pravilu snaga učesnika u kanalima marketinga je asimetrična. Stoga je logična težnja svakog učesnika ka jačanju snage. Takva težnja individualnog učesnika implicira koncentraciju i nastanak grupa i alijansi.

Frekventnost, redovnost i intenzivnost su značajne karakteristike odnosa koji uspostavljaju trgovinski partneri na tržištu. Veći intenzitet navedenih karakteristika korelira sa potrebom formiranja dugoročnih odnosa između trgovinskih partnera.

Adaptibilnost se podrazumeva u procesu uspostavljanja saradnje između trgovinskih partnera. Ova karakteristika je neophodna za sve učesnike procesa i to u svim fazama integrisanog lanca vrednosti.

Atraktivnost za učesnike saradnje i za uspostavljanje međusobnih dugoročnih odnosa uslovljeno je ne samo ekonomskim već i brojnim drugim motivima i faktorima.

Bliskost i udaljenost čine u osnovi dve slične karakteristike koje utiču na dubinu odnosa učesnika u kanalima marketinga. Viši stepen bliskosti je u vezi sa fizičkom blizinom poslovnih partnera. Tako je logično da je veći stepen bliskosti između prodavca i kupca uspostavljen na lokalnom nego na globalnom tržištu.

Formalnost, neformalnost i transparentnost su evolutivne faze koje se menjaju sa stepenom razvoja odnosa saradnje trgovinskih partnera. Veći stepen poznanstva između učesnika ponude i tražnje doprinosi uspostavljanju njihovih međusobnih neformalnih poslovnih odnosa.

Rutinizacija je najčešći problem koji negativno utiče na odnose među ljudima. Ona može da uspava pojedine učesnike procesa razmene i time dovede do nezadovoljstva jedne od strana. Najčešće rutinizacija odnosa prema kupcima može da dovede u pitanje njihovu lojalnost.

Zadovoljstvo je rezultat obavljenog procesa razmene između kupca i prodavca. Ona je prvenstveno rezultat razmenjene vrednosti. Poželjan nivo se

⁸² Lovreta S., Berman B., Petković G., Veljković S., Crnković J., Bogetić Z., (2010), Menadžment odnosa sa kupcima, Ekonomski fakultet u Beogradu; Data Status, Beograd, str. 31.

⁸³ Isto, str. 32.

dešava u uslovima kada su obe strane, i kupac i prodavac, zadovoljne ishodom obavljene kupoprodaje. Pored toga zadovoljstvo je i rezultat ostvarenja i određenih psiho-socijalnih odnosa između prodavca i kupca. Savremeni marketing, odnose između poslovnih partnera posmatra u interaktivnim procesima zajedničkog kreiranja vrednosti za potrošače.

Personalni i ostali socijalni elementi imaju sve veću ulogu u kreiranju dugoročnih odnosa. Proces prodaje i njegova uspešnost direktno zavise od personalnih i ostalih karakteristika prodavca. Otuda je personalna dimenzija nerazdvojna od ukupnog procesa razmene između trgovinskih partnera.

Navedene karakteristike ukazuju na visoku složenost odnosa između partnera. Svakako je polazna osnova za uspostavljanje dugoročne saradnje odgovornost prema preuzetim obavezama i poverenje među trgovinskim partnerima. Pored obostranog poverenja i odgovornosti prema preuzetim obavezama presudnu ulogu u uspostavljanju ali i daljem razvoju dugoročnih odnosa između trgovinskih partnera svakako treba da ima postojanje njihovih zajedničkih ciljeva. Udruženi zajednički interesi obezbeđuju svim članovima u dugoročnim partnerskim odnosima inicijativu za jačanje snage i sposobnosti radi ostvarivanja potencijalnih prilika i šansi koje realno postoje u njihovom poslovnom okruženju.⁸⁴

5.5. Podsticaji za prirodan razvoj marketing odnosa

Dva ključna segmenta utiču na prirodno nastajanje marketing odnosa. Prvi se odnosi na karakteristike samih kupaca i tržišnih segmenata a drugi na atribut samih proizvoda.

Kada se radi o karakteristikama potrošača sledeća stanja su značajna za ostvarivanje realnih osnova za razvoj marketinga odnosa:⁸⁵

- visoka uključenost potrošača u proces kreiranja i proizvodnje proizvoda i brenda
- neizvesnost potrošača u odnosu na sadržaj proizvoda
- spremnost da se plati više od uobičajene cene
- traženje od potrošača izvesnih specijalnih uslova
- potreba za nadprosečnim nivoom prilagođavanja proizvoda i usluga
- potreba za posebnom obukom za korišćenje proizvoda
- određene psiho-sociološke varijable

Karakteristike proizvoda i usluga takođe mogu podsticati potrebu uspostavljanja marketinških odnosa. Radi se pre svega o sledećim situacijama:⁸⁶

- potreba za redovnim održavanjem i popravkom proizvoda
- visoka frekventnost kupovine
- mogućnost diferenciranja „paketa ponude“
- postojanje visokih graničnih troškova i troškova pronalaženja adekvatnog brenda u uslovima kada ih na tržištu ima više

⁸⁴ Lovreta S., Berman B., Petković G., Veljković S., Crnković J., Bogetić Z., (2010), Menadžment odnosa sa kupcima, Ekonomski fakultet u Beogradu; Data Status, Beograd, str. 36.

⁸⁵ Isto, str. 43.

⁸⁶ Isto, str. 44.

Navedene karakteristike kupaca i proizvoda podstiču potencijalni razvoj marketinških odnosa. To je prikazano na slici 8.

Slika 8. Uticaj kupaca (potrošača) i proizvoda na potencijal marketinških odnosa

		Potrošač / segment	
		Indiferentno odnosi	Dobrodošli odnosi
Područje proizvoda	Nizak potencijal odnosa, kao što je osnovni asortiman na benzijskoj pumpi	Transakcije dominiraju	Malo prirodno zasnovanih odnosa
	Visok potencijal odnosa, kao što je automobili, elektronika, odeća po meri	Malo prirodno zasnovanih odnosa	Dominacija marketinških odnosa

Izvor: Christy R., Oliver G., Penn J., (1996), Relationship Marketing in Consumer Markets, Journal of Marketing Management, 12, str. 181.

Iz toga ne treba unapred zaključiti da će svaka firma u uslovima postojanja preduslova uspešno razviti marketing odnose. Za to su neophodne aktivnosti koje moraju da preduzmu preduzeća. Inicijative koje mogu preduzeti proizvođači i ostali prodavci mogu biti opipljive i neopipljive prirode.

Proizvođači mogu da preduzmu sledeće inicijative koje su opipljive prirode u pružanju beneficija kupcima:⁸⁷

- pružanje beneficija u novcu
- obezbeđivanje pristupa određenim ekstraproizvodima i uslugama
- osiguranje specijalnih aranžmana za određene usluge
- obezbeđivanje dodatnih informacija o brendu ili bližim karakteristikama proizvoda

Pored opipljivih proizvođači mogu kreirati i neopipljive inicijative koje su najčešće usmerene prema potrošačima koji teže specijalnom socijalnom statusu. Proizvođači mogu koristiti obe vrste inicijativa u različitim uslovima u cilju stvaranja preduslova za razvoj dugoročnih odnosa sa potrošačima.

Načelno je moguće izvesti zaključak da ukoliko je ekonomija obima niska jednostavno je da se proizvodi prilagođavaju zahtevima individualnih potrošača. Porastom obima realno se povećavaju teškoće uspostavljanja direktnih odnosa sa potrošačima.

⁸⁷ Lovreta S., Berman B., Petković G., Veljković S., Crnković J., Bogetić Z., (2010), Menadžment odnosa sa kupcima, Ekonomski fakultet u Beogradu; Data Status, Beograd, str. 52.

5.6. Faze razvoja marketing odnosa

Proces razvoja marketing odnosa odvija se u sledećim fazama.⁸⁸

- svesnost – učesnici u procesu razmene prepoznaju mogućnost potencijalnog partnerstva
- istraživanje – analiziraju se obaveze, beneficije, predmet i verovatnoća razmene
- ekspanzija – porastom međuzavisnosti partnera, ostvaruju se dodatne beneficije od njihovih međusobnih odnosa
- obaveza – partneri implicitno ili eksplicitno daju reč o nastavljanju dalje saradnje
- rastajanje – prekidaju se uspostavljeni odnosi.

Navedeni proces prolazi kroz evolutivne faze gde se dešavaju promene stanja kako pojedini partneri posmatraju ostale u sistemu razmene. U svakoj od tih faza se javljaju izvesne teškoće u samoj realizaciji. Nije jednostavno naći pravog partnera, pri čemu je još teže odlučiti se za preuzimanje odgovarajućih obaveza za održavanje uspostavljenih odnosa. Za održavanje marketing odnosa daju se sledeće preporuke.⁸⁹

- pažljivo odabrati partnera
- strukturirati pažljivo partnerstvo
- izdvojiti dovoljno vremena za razvoj međusobnih odnosa
- održavati otvorene linije u komunikacijama
- biti pouzdan.

Jasno je da je upravljanje marketingom odnosa veoma složen proces i da pored ekonomske ima i širu psiho – sociološku osnovu na kojoj počiva. Isto tako „razvoj odnosa između kupca i prodavca je dinamičan i evolutivan proces i kao takav mora da obuhvati faze formiranja, operativnog sprovođenja i njihovog stalnog održavanja.“⁹⁰

5.7. Pojam lojalnosti i razvoj lojalnosti

Lojalnost je jedan od ciljeva razvoja dugoročnih odnosa sa kupcima. Za razvoj dugoročnih odnosa neophodno je razlikovati kategorije kupaca. Kupci su različiti ne samo među sobom već su i od različitog značaja za preduzeće jer je njihov udeo u prometu različit kao što je i mesto preduzeća različito u svesti kupaca.

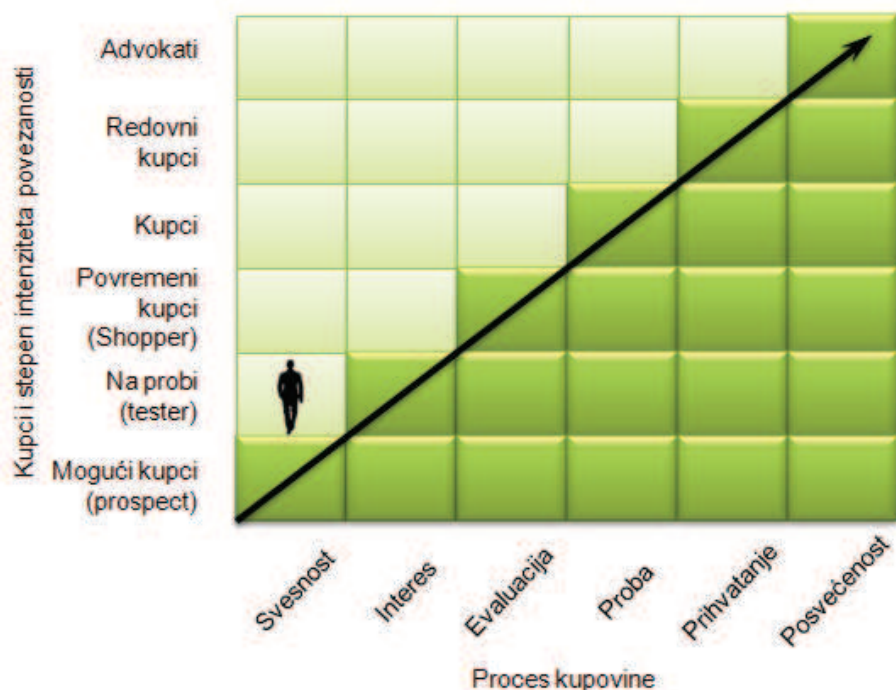
Udeo kupaca u prometu raste sa rastom posvećenosti kompaniji pri čemu posvećenost zavisi od rasta intenziteta veza kupca sa kompanijom. Na slici 9 prikazana je očekivana pravolinijska veza između odnosa kupca prema kompaniji i intenziteta odnosa sa kompanijom.

⁸⁸ Isto, str. 45.

⁸⁹ Hunt H., (1994), Seven Questions for Relationship Marketing, University of Ulster, 4-6 Jul.

⁹⁰ Chang H., Lin Ch., (2008), Interfirm influence strategies and their impact on developing buyer-supplier relationships, International Journal of Commerce and Management, 1, str. 14.

Slika 9. Evolucija kupaca u procesu kupovine



Izvor: Lovreta S., Berman B., Petković G., Veljković S., Crnković J., Bogetić Z., (2010), Menadžment odnosa sa kupcima, Ekonomski fakultet u Beogradu; Data Status, Beograd, str. 102.

Kompanije vrše klasifikacije kupaca prema intenzitetu njihovih odnosa sa kompanijom u sledeće kategorije:⁹¹

- mogući kupci – svi kupci na tržištu koji svojim profilom odgovaraju kompanijinih nedavnim ili redovnim ili prosečnim kupcima
- kupci na probi – kupci koji su obavili probnu kupovinu ili su na neki drugi način došli u dodir sa ponudom preduzeća
- povremeni kupci – zadovoljni su probom i smatraju kompaniju za drugi ili alternativni izvor snabdevanja
- kupci – kupci zadovoljni u dužem periodu koji su prihvatili kompaniju kao glavni izvor snabdevanja pri čemu još uvek nije potpuno zadobijeno njihovo poverenje
- redovni kupci – kupci u dužem periodu sa kojima je uspostavljen odnos njihovog učešća u procesu istraživanja kao i u razvoju i redizajniranju proizvoda i usluga
- advokati – izuzetno su vezani za kompaniju i bez izuzetno jakog razloga neće promeniti dobavljača. Oni koriste svaku priliku da afirmativno govore o kompaniji i krajnje su dobronamerni u kritikama kojima traže da se preduzeće unapredi.

Preduzeće bi trebalo da bude u stanju da upravlja portfoliom svojih kupaca i da u svakom trenutku na osnovu tog portfolia ima osiguran kako tekući tako i budući

⁹¹ Lovreta S., Berman B., Petković G., Veljković S., Crnković J., Bogetić Z., (2010), Menadžment odnosa sa kupcima, Ekonomski fakultet u Beogradu; Data Status, Beograd, str. 102.

nivo poslovanja zasnovan na izvesnim i vrednim kupcima. Različita preduzeća se u različitim okolnostima mogu naći u situacijama manje ili više uravnoteženog portfolija kupaca što je prikazano na slici 10.

Slika 10. Portfolio kupaca



Izvor: Lovreta S., Berman B., Petković G., Veljković S., Crnković J., Bogetić Z., (2010), Menadžment odnosa sa kupcima, Ekonomski fakultet u Beogradu; Data Status, Beograd, str. 103.

Preduzeća sa najvećom proporcijom stalnih i lojalnih kupaca imaju sigurniju budućnost nego preduzeća čija struktura kupaca podseća na model „A“. Sva nova preduzeća polaze od pozicije „A“, pri čemu teže da među mogućim i novim kupcima stiču stalne kupce i da ih pretvaraju u redovne i advokate svog preduzeća.

Advokati predstavljaju lojalne kupce a da bi se došlo do faze lojalnosti neophodno je razvijanje dugoročnih odnosa sa kupcima. Dobro isplanirana interakcija, personalizacija i prilagođavanje ponude, bitni su koraci u kreiranju lojalnosti kupaca i razvoju dugoročnih odnosa. Mnoga preduzeća teže da uz sve druge pogodnosti kreiraju i dopunske vrednosti za lojalne potrošače. Od klasičnog unapređenja prodaje se razlikuju po tome što su kontinuirane i namenjene samo jednom segmentu potrošača pri čemu su personalizovane i višedimenzionalne.

Prvi u razvoju programa koji su za cilj imali nagrađivanje lojalnosti su bile aviokompanije sa „frequent flyer programe“ (program čestih letova). Time su najprofitabilniji putnici dobijali ne samo finansijske olakšice već i poseban tretman na aerodromu i tokom leta pri čemu su u kontinuiranoj komunikaciji sa aviokompanijama.

Sličan princip poena primenjuju i hoteli, lanci supermarketa, robne kuće, tržni centri i brojne druge kompanije. Kako bi kreirali dodatnu vrednost za potrošače kompanije su se udruživale i obezbeđivale da kupci sakupljene poene mogu koristiti kod drugih (partnerskih) kompanija.⁹²

⁹² Lovreta S., Berman B., Petković G., Veljković S., Crnković J., Bogetić Z., (2010), Menadžment odnosa sa kupcima, Ekonomski fakultet u Beogradu; Data Status, Beograd, str. 233.

Značajan deo programa trgovinskih preduzeća namenjen privlačenju i zadržavanju kupaca zasniva se na sopstvenim trgovačkim kreditnim ili „discount“ karticama.

Veliki je broj modaliteta za sprovođenje programa lojalnosti pri čemu preduzeća u skladu sa mogućnostima i pretpostavljenim efektima programa treba da formulišu pravi sistem koji će nagraditi verne potrošače, pospešiti veću prodaju, povećati lojalnost postojećih i privući nove potrošače. Iz tih razloga je važno izvršiti kategorizaciju programa jer neki prevashodno predstavljaju elemente unapređenja prodaje za razliku od onih koji predstavljaju kompleksne programe okrenute najvrednijim potrošačima.

Programe lojalnosti možemo podeliti na sledeća četiri tipa:⁹³

- Tip 1 – članovi dobijaju određeni popust na kasi prilikom plaćanja
- Tip 2 – članovi dobijaju jednu jedinicu gratis kada kupe određeni broj jedinica proizvoda
- Tip 3 – članovi sakupljaju određene poene na osnovu kumulativnih kupovina
- Tip 4 – članovi dobijaju prilagođenu ponudu i komunikaciju

Tip 1 predstavlja klasičan vid unapređenja prodaje. Svi potrošači koji poseduju određenu karticu imaju pravo na iste uslove nezavisno od veličine kupovine, odnosno od prethodne istorije saradnje sa preduzećem. Iz toga proizilazi da ne postoji ni prilagođena ni usmerena komunikacija.

Tip 2 programa lojalnosti zapravo nagrađuje frekvenciju kupovine na način da za određeni broj kupovina daje gratis kupovinu. Ovaj tip programa lojalnosti je lak za administraciju i sprovođenje ali je takođe jednostavan za kopiranje. Nedostatak ovog programa je odsustvo ključnih podataka o kupcu te su i analize ograničene.

Tip 3 za razliku od prethodna dva programa lojalnosti nagrađuje shodno iskazanoj lojalnosti gde je sagledan istorijat saradnje sa potrošačem. Kada sakupi određene poene, potrošač može da iskoristi te poene za kupovinu istih ili različitih proizvoda i usluga, tog ili partnerskih preduzeća. Baza podataka je neophodna za sprovođenje ovog tipa programa te se podaci mogu koristiti u svrhu prilagođavanja ponude potrošačima.

Najrazvijeniji programi lojalnosti pripadaju tipu 4, koji povezuju sve na početku navedene ciljeve razvoja dugoročnih odnosa i imaju visok stepen prilagođavanja određenim grupama potrošača, sve do nivoa pojedinca. Iako je sam mehanizam egzekucije baziran na poenima ti programi imaju visok stepen prilagođavanja komunikacije, promocija, nagrada i celokupne ponude. Baze podataka su veoma razvijene. Osim informacija o istorijatu kupovina baze sadrže i podatke o preferencijama potrošača, životnom stilu, demografske podatke i ostalo.

5.8. Plan implementacije aktivnosti pridobijanja kupaca

Preduslov za primenu strategije pridobijanja i razvijanja lojalnosti kupaca je dobro poznavanje kupaca i prikupljanje svih dostupnih podataka o kupcima kako bi kompanija bila u mogućnosti da što kvalitetnije prilagodi ponudu njihovim potrebama.

⁹³ Lovreta S., Berman B., Petković G., Veljković S., Crnković J., Bogetić Z., (2010), Menadžment odnosa sa kupcima, Ekonomski fakultet u Beogradu; Data Status, Beograd, str. 235.

Da bi se prikupili što kvalitetniji i što sveobuhvatniji podaci o kupcima razvili su se različiti načini prikupljanja podataka na različitim tačkama dodira sa kupcima. Svi podaci se čuvaju u bazi podataka.⁹⁴

Centar za prijem poziva (call centar) je jedan od prvih načina prikupljanja podataka o kupcima. Tako je otvorena telefonska linija predstavljala prvu otvorenu liniju interaktivnog komuniciranja kupaca sa mnogim preduzećima. Kasnije se pokazalo da razvoj centara za prijem poziva nije dovoljna osnova da se kupci dugoročno vežu sa preduzećem. Ipak su ti centri omogućili da se kupci raspitaju, provere ili požale.

Veb-sajt predstavlja dobro mesto za prikupljanje podataka o zainteresovanim potencijalnim kupcima. Da bi došli do informacija koje ih zanimaju posetioci dobrovoljno daju informacije o sebi. U tom trenutku je od presudnog značaja da se dobije dozvola za dalje obraćanje. Sa dobijenom dozvolom kupci u najmanju ruku odobravaju ako ne i priželjkiju svako sledeće obraćanje.

Terminal na mestu prodaje predstavlja računar na koji su priključeni periferni uređaji: bar-kod čitač, čitač kartica, štampač, modem i sl. Pomoću tih uređaja maloprodavac pored ubrzavanja naplate ima priliku da prikuplja podatke o pojedinačnim kupovinama i kupcima.⁹⁵

Post prodajne aktivnosti podrazumevaju isporuku na adresu, postavljanje i instalaciju proizvoda, održavanje i sl. te omogućavaju preduzeću da dođe do kvalitetnijih informacija o kupcu. Mnoge kompanije nude post prodajne usluge besplatno kako bi došle do tih informacija.

Informacije koje se prikupljaju na različitim tačkama dodira sa kupcima moraju biti prikupljene na standardan način i u relativno kratkim rokovima. Ovo je neophodno kako bi bilo moguće podatke integrisati i potom analizirati.

Integrisani pogled na kupca podrazumeva integrisanje svih različitih podataka o kupcima, kao i sve promene koje nastaju na različitim mestima dodira kupca i preduzeća. Cilj je što preciznije klasifikovanje i rangiranje kupaca po različitim dimenzijama marketinških aktivnosti. Tri su ključne komponente skladišta podataka (baze) koja obezbeđuju integrisani pogled na kupca: podaci, pravila i kontekst (sadržaj).⁹⁶

Podaci treba da budu organizovani u skladu sa dva osnovna principa: vrednost i brzina. Vrednost svih podataka o kupcima nije ista. Brzina pribavljanja različitih podataka nema isti značaj. Prioritet dobijaju svakako žalbe kupaca.

Pravila treba da definiše strateg preduzeća iz razloga korišćenja podataka za postavljanje određenih strategija kompanije. Pravilo personalizacije podataka govori o vezivanju svih dostupnih podataka za tog kupca kako bi se dobila celovita slika o tom kupcu. Pravilo transformacije podataka treba da omogući da se svi podaci o kupcu koji dolaze iz drugih izvora vežu za odgovarajućeg kupca.

Kontekst (sadržaj) označava nameru ili svrhu kupčeve interakcije sa preduzećem. Ako preduzeće razume u kom kontekstu se kupac našao tokom različitih dodira sa preduzećem, mnogo bolje će razumeti i samog kupca. Celina

⁹⁴ Lovreta S., Berman B., Petković G., Veljković S., Crnković J., Bogetić Z., (2010), Menadžment odnosa sa kupcima, Ekonomski fakultet u Beogradu; Data Status, Beograd, str. 109.

⁹⁵ Isto, str. 111.

⁹⁶ Isto.

odnosa (holistički pristup) traži da se analizira i razume kako jedna interakcija kupca i preduzeća utiče na druge aktivnosti. Razlog preduzimanja akcije – neke akcije se preduzimaju da bi se privukli kupci a druge da bi se prodali novi proizvodi, zadržali kupci, obezbedile ponovljene kupovine i sl.

Integrisanje brojnih podataka o kupcima obezbeđuju preduzeću da bolje razume pojedinačne korisnike ali i da bolje sagleda opšte tokove. Te promene su nekad nevidljive iz blizine tj. iz samog biznisa. Međutim, promene poslovnog okruženja su veoma važne kao strukturne promene koje utiču na način obavljanja biznisa.

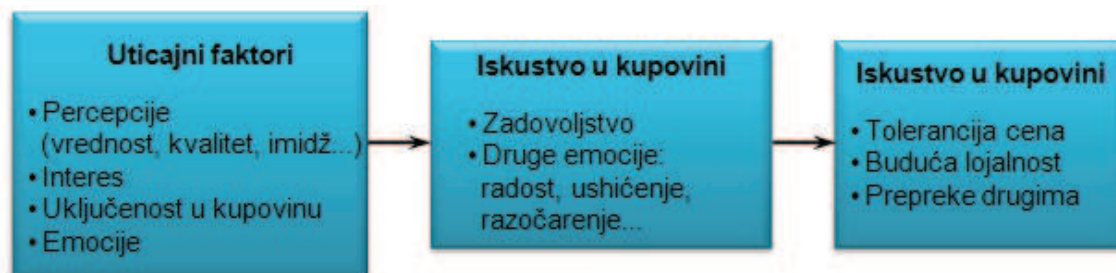
5.9. Zadovoljstvo kupaca

Zadovoljstvo čini polaznu osnovu stvaranja dobrih odnosa sa kupcima. Međutim to nije jednoznačno osećanje već je zbir brojnih faktora koji na to utiču. Najšire gledano zadovoljstvo zavisi od nivoa zadovoljenja potreba. Zadovoljstvo kupaca, prema najčešće korišćenoj definiciji, „predstavlja odgovor kupaca na ostvareno ispunjenje potreba.“ „Zadovoljstvo je sud o tome koji nivo ispunjenja potreba izazivaju karakteristike proizvoda ili usluge, a koji nivo zadovoljenja je obezbedio proizvod ili usluga sama po sebi, uključujući i nivo nedovoljne ispunjenosti ili prekomerne ispunjenosti.“⁹⁷

Postoji nekoliko koncepata koji su blisko povezani sa konceptom zadovoljstva kupaca, ali se od njega razlikuju: uticajni faktori, percipirana vrednost, kvalitet usluge, interes za trgovca, uključenost i emocije.

Uticajni faktori prethode stvaranju iskustva u kupovini i utiču na formiranje tog iskustva. U pitanju su prethodno stečene percepcije kao što su: percipirana vrednost proizvoda, interesovanje za proizvod ili uslugu i uključenost kupca u sam proces kupovine. Uticaj tih faktora na formiranje zadovoljstva prikazan je u opštem modelu uticaja na ponašanje u kupovini.

Slika 11. Opšti model uticaja na ponašanje u kupovini



Izvor: Lovreta S., Berman B., Petković G., Veljković S., Crnković J., Bogetić Z., (2010), Menadžment odnosa sa kupcima, Ekonomski fakultet u Beogradu; Data Status, Beograd, str. 120.

Percipirana vrednost se razlikuje od zadovoljstva iako često postoji zabuna i poistovećivanje ta dva koncepta. Percepcija vrednosti se javlja u raznim fazama procesa kupovine uključujući i fazu pre kupovine. Merenje ove pojave je moguće pre kupovine jer je kupac formirao određeni stav o vrednosti proizvoda na bazi raznih

⁹⁷ Lovreta S., Berman B., Petković G., Veljković S., Crnković J., Bogetić Z., (2010), Menadžment odnosa sa kupcima, Ekonomski fakultet u Beogradu; Data Status, Beograd, str. 119.

uticaja poput medija, prodajnih napora i sl. Nasuprot percipiranoj vrednosti, zadovoljstvo se uvek meri nakon kupovine ili čak i nakon upotrebe. Svin i Sutar definišu vrednost kao višedimenzionalnu pojavu koja prethodi formiranju zadovoljstva. Nasuprot tome, zadovoljstvo je prema opštem mišljenju, posledična jednodimenzionalna pojava i rezultat iskustava stečenih tokom kupovine.⁹⁸

Kvalitet usluga je složen koncept sastavljen od više dimenzija poput pouzdanosti i odgovornosti. On se ne može oceniti na osnovu pojedinačnog stava, već se dobija sumiranjem nekoliko procena o kvalitetu usluge. Instrument za praćenje kvaliteta usluge, SERVQUAL, su razvili Beri, Parašuramen i Zajhamel.

Kvalitet usluge i zadovoljstvo je teško razdvojiti. Dabholkar je ustanovio da neposredno posle iskustva mušterije mogu da razdvoje ova dva koncepta ali da nakon nekog vremena koncepti počinju da se preklapaju.⁹⁹ Osim sastava kvaliteta usluge važan je i redosled uticaja.

Dabholkar, Šepard i Torp su dokazali da elementi kvaliteta usluge (pouzdanost, lična pažnja, komfor i karakteristike) deluju kao prethodni uticajni faktori na formiranje ukupne ocene kvaliteta usluge, dok je kvalitet usluge prethodnica zadovoljstva.

Interes za trgovca je posebna komponenta, različita od zadovoljstva. Interes i zadovoljstvo su povezani: interes posreduje između zadovoljstva i krajnjih ishoda tj. budućeg ponašanja. Osim interesovanja uočene su i druge komponente koje utiču na donošenje odluke u procesu kupovine i to: radoznalost i nestrpljenje.¹⁰⁰

Uključenost kupca u procesu kupovine označava stepen njegovog angažovanja u traženju i proceni alternativa i pre i tokom kupovine. Peti i Kačioipo su razvili model dva puta odlučivanja, zavisno od nivoa uključenosti potrošača u donošenje odluke: glavni put kada se vrši detaljno prikupljanje i obrada informacija i periferni put kada se odlučuje sa mnogo manje napora, na osnovu perifernih pozitivnih ili negativnih podsticaja.¹⁰¹

Emocije predstavljaju i prethodni uticajni input na odlazak u kupovinu, ali su i rezultat procesa kupovine. Zadovoljstvo je jedna od emocija kojima kupovina rezultira. Kupovina može rezultirati i nekim drugim emocijama. Emocije utiču na namere o odlasku u kupovinu. Brojna istraživanja pokazuju da prethodno postojeća emotivna stanja utiču na ponašanje: ubeđivanje, sklonost riziku, traženje izbora itd.

Mano je u istraživanjima potvrdio da i pozitivne i negativne emocije pre kupovine podižu namere da se ode u kupovinu.¹⁰² Kada je neko neraspoložen traži način da zaokupi pažnju drugim aktivnostima. Kupovina je mehanizam kojim se direktno rešava problem negativnih emocija. Isto istraživanje je pokazalo da i dosada značajno utiče na namere za kupovinom.

Krajnji efekat uticajnih faktora na kupce ogleda se u njihovom ponašanju. Neke manifestacije ponašanja dešavaju se već tokom tekuće kupovine, kao što je tolerancija cena. Mnogo značajniji su efekti tih uticaja na buduće ponašanje. Iz ugla razvoja odnosa sa kupcima, važne su namere u vezi sa budućim kupovinama, od

⁹⁸ Lovreta S., Berman B., Petković G., Veljković S., Crnković J., Bogetić Z., (2010), Menadžment odnosa sa kupcima, Ekonomski fakultet u Beogradu; Data Status, Beograd, str. 120.

⁹⁹ Isto, str. 121.

¹⁰⁰ Isto, str. 122.

¹⁰¹ Isto.

¹⁰² Isto, str. 123.

kojih zavisi lojalnost kupca. Lojalni kupci donose profitabilnost poslovanju putem efekta životne vrednosti kupca i efekta nižih troškova zadržavanja nego pridobijanja kupca. Za privlačenje novih kupaca ali i za održavanje pozitivnog stava kod postojećih klijenata, važno je kakve će preporuke ubuduće prenositi kupci.¹⁰³

Kompanije često usmeravaju svoje napore ka potrošačima koje definišu prema demografskim parametrima (godine starosti, pol, visina primanja itd.) ili prema trenutnom ponašanju (intenzitet potrošnje i učestalost nabavke). Na bazi tih informacija nude potrošačima razne podsticaje (kupone, popuste, poklone) kako bi privukle potrošače drugih brendova. Te aktivnosti ne doprinose izgradnji kvalitetnih i dugoročnih veza brenda sa potrošačima. One stimulišu isprobavanje proizvoda ali ne sadrže druge elemente kojima bi produbili taj inicijalni kontakt i emotivno ga obogatili. Upravo je to razlog zbog koga kompanije ne bi trebalo da targetiraju potrošače samo prema njihovim demografskim karakteristikama.

Kompanije bi trebalo da usmere svoje napore na evidentan potencijal izgradnje sadržajnih odnosa sa brendom. Nadalje umesto da usmeravaju svoje napore u stimulisanje probe pri čemu deluje da smanjuju trošak prelaska sa jednog brenda na drugi trebalo bi da pažnju usmere na izgradnju i unapređenje ovih moćnih diferencirajućih emotivnih veza. To je pravi put kojim se gradi veza sa brendom.

¹⁰³ Lovreta S., Berman B., Petković G., Veljković S., Crnković J., Bogetić Z., (2010), Menadžment odnosa sa kupcima, Ekonomski fakultet u Beogradu; Data Status, Beograd, str. 124.

6. IZGRADNJA BRENDOVA U KOMPANIJIMLEK – STUDIJA SLUČAJA

Imlek je najveća kompanija domaće mlekarske industrije. Karakterišu je dugogodišnja tradicija, najnovije tehnologije i standardi kvaliteta na svetskom nivou. Procesom privatizacije, kompanija je prešla u posed investicionog fonda Salford. Novi vlasnik je uporedo sa usvajanjem i unapređenjem proizvodnih standarda pristupio i izgradnji brendova kao i optimizaciji portfolia.

Ključna aktivnost za dalji razvoj kompanije je bila procena postojećeg proizvodnog programa i postavljanje strategije za dalji razvoj i izgradnju brendova.

Brend strategija se izrađuje nakon detaljne analize samog proizvoda, analize potrošača kojima je on namenjen (njihov stil života, navike, stavovi...), analize konkurencije i stanja na tržištu, analize pozicija na tržištu konkurentskih brendova i njihove komunikacije sa potrošačima i opštom javnosti. Nastojanje je usmereno ka tome da se pronađu specifične pogodnosti koje potrošaču pruža brend kao i niz vrednosti koje novi brend zastupa. Na osnovu ovoga se gradi brend imidž proizvoda i pronalazi njegova jedinstvena pozicija na tržištu i u svesti potrošača.

Za postavljanje dugoročne razvojne i brend strategije angažovana je renomirana međunarodna konsalting kuća Mc Kinsey kako bi bila izvršena identifikacija trenutne tržišne pozicije Imleka i kompletnog proizvodnog programa. Sagledavala se percepcija potrošača, tržišni potencijal i na bazi toga utvrđivale osnove za postavljanje dugoročne strategije tržišnog nastupa. Sprovedena su brojna istraživanja potrošača, njihove percepcije proizvoda Imleka, navika konzumacije, potreba, stilova života.

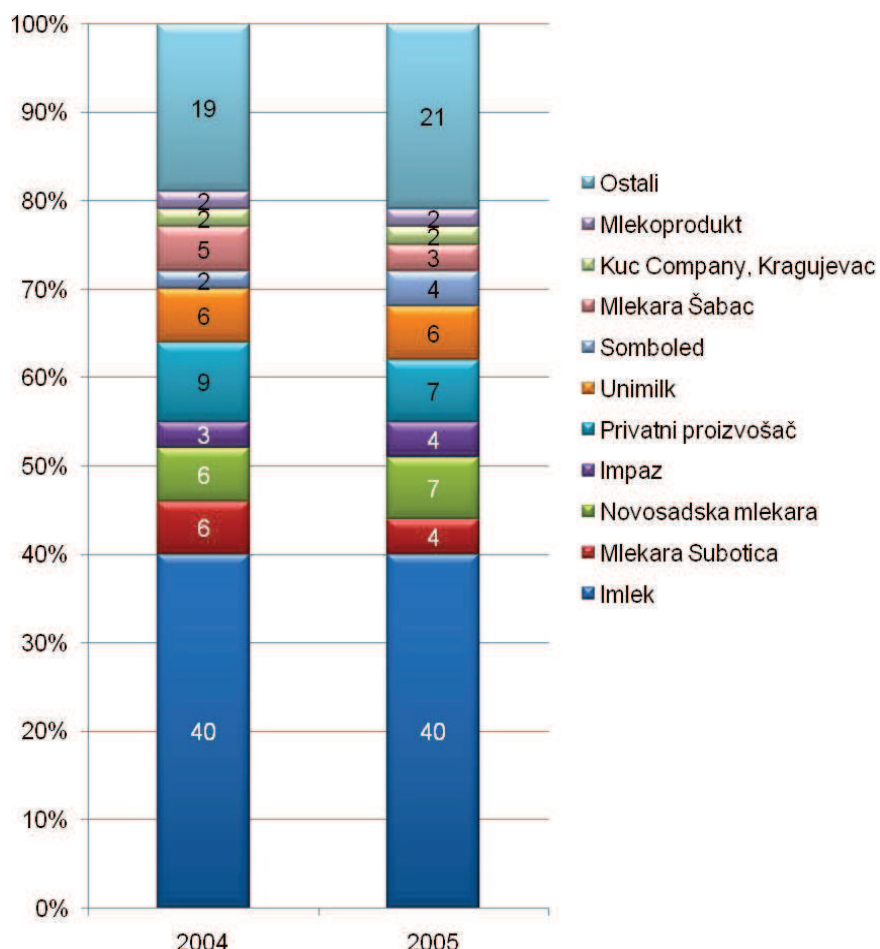
Istraživanja su ukazala da je Imlek veoma prepoznatljiv za potrošače i da ga potrošači karakterišu kao: simbol kvaliteta, prirodno, zdravo i tradicionalano. Istraživanja su takođe pokazala da ne postoje brendovi već samo proizvodi sa određenim funkcionalnim karakteristikama. Tačnije da je emotivni sadržaj prilično neispunjen.

Utvrđeno je da Imlek kao trgovačka marka predstavlja garanciju kvaliteta. Pozicioniran je kao apsolutni lider u različitim tržišnim segmentima. Proizvodni program je proširivan zadržavajući lidersku poziciju bez jasne diferencijacije segmenata. Imlek je predstavljao kišobran brend za sve proizvode, koji garantuje kvalitet proizvoda.

Tržišna situacija u tom trenutku je takva da tržište mlečnih proizvoda u Srbiji raste. Dva najveća segmenata su sveže mleko i jogurti. Oba segmenta rastu u volumenu kao i na tržištu u poređenju sa ostalim mlečnim napicima.

Imlek je snažan tržišni lider sa stabilnih 40% udela u tržištu mlečnih proizvoda, sa jasnom dominacijom u mleku i jogurtu.

Grafik 1. Tržišna pozicija



Izvor: GFK Group Beograd 2006.

Tržište mlečnih proizvoda je prilično nerazvijeno. Dominiraju proizvodi koji su doživljavani kao prosečni i obični, konzumirani su jednostavno za zadovoljavanje bazičnih nutritivnih potreba. Nije postojala jasna razlika po pitanju funkcionalnosti i upotrebe proizvoda.

Kompanija je imala odlične proizvode, ali ne i brendove. Brend razlikujemo od proizvoda na sledeći način: brend je ono što potrošači kupuju dok je proizvod ono što kompanije proizvode. Brend u sebi akumulira emocionalne i funkcionalne asocijacije. Brend je garancija da će proizvod ispuniti očekivanja potrošača. On oblikuje očekivanja potrošača. Brendovi daju posebne informacije o organizaciji, dobru ili usluzi, koje je diferenciraju u odnosu na druge na tržištu. Brend nosi uverenje o karakteristikama koje proizvod ili uslugu čine jedinstvenim. Jaki brendovi su sredstvo kojim se obezbeđuje upućenost javnosti u to šta kompanija predstavlja i šta nudi.

Brendovi pojednostavljaju odluke o kupovini. Posle izvesnog vremena potrošači otkrivaju brendove koji zadovoljavaju njihove potrebe. Ukoliko potrošači prepoznaju određeni brend i imaju saznanja o njemu, brzo se odlučuju i štede dosta vremena. Takođe štede troškove pretraživanja za adekvatnim proizvodom. Potrošači ostaju verni i lojalni brendu dok god veruju i imaju razumevanje da će brend nastaviti

da deluje u cilju zadovoljavanja njihovih potreba na željenom nivou i na konzistentan način. Dok god potrošači dobijaju zadovoljenje svojih potreba putem korišćenja brenda oni će najverovatnije nastaviti da ga kupuju. Brendovi takođe igraju značajnu ulogu u uveravanju klijenata u specifične karakteristike i osobine proizvoda.

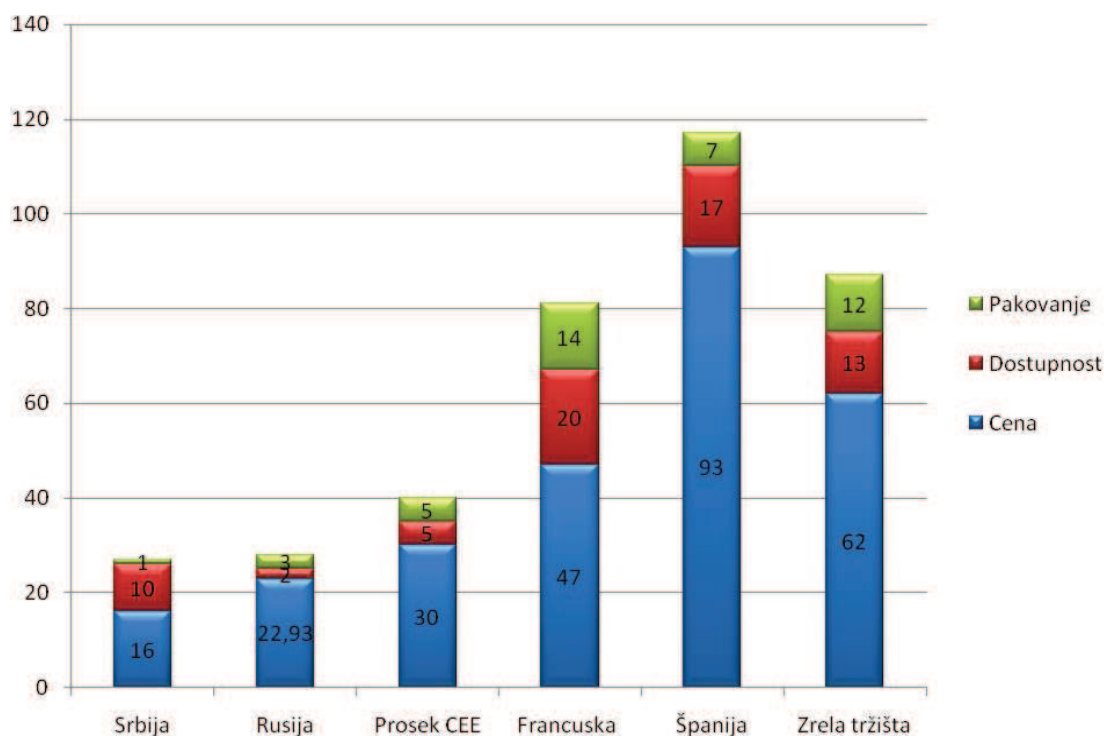
Tadašnje tržište mlečnih proizvoda nije bilo segmentirano. Dominiraju bazični proizvodi fokusirani na osnovne nutritivne potrebe. Specijalizovani proizvodi i proizvodi sa dodatkom vrednošću koji zadovoljavaju specifične potrebe kupaca su nerazvijeni ili veoma skromno prisutni pri čemu specifične karakteristike nisu komunicirane.

Najveći potencijal za rast je uočen u još nerazvijenim segmentima gde bi trebalo da se nađu proizvodi koji sarže dodatnu vrednost koja se ogleda u sposobnosti zadovoljavanja specifičnih potreba potrošača. Iz tih razloga se pristupilo usmeravanju promena tržišta prema razvoju upravo tih specifičnih segmenata koji su pri tome i najprofitabilniji za kompaniju.

Takođe je uočen nedostatak komunikacije i emotivne veze kao i nedostatak percepcije funkcionalnih i emotivnih karakteristika.

Cena, dostupnost i pakovanje su jedine karakteristike proizvoda na bazi kojih kupac doživljava proizvod.

Grafik 2. *Potrošnja mlečnih proizvoda Srbije u odnosu na razvijena tržišta*



Izvor: Imlek 2005.

Potrošnja mlečnih proizvoda na nerazvijenom srpskom tržištu je i dalje ispod potrošnje u CEE zemljama i daleko ispod potrošnje na zrelim tržištima.

Predviđanje je ukazivalo na to da kako se srpsko tržište bude razvijalo prema segmentima sa dodatnom vrednošću tako će i potrošnja rasti.

Portfolio kompanije Imlek obuhvata 3 ključna segmenta: mleko i mlečne proizvode, fermentisane proizvode, sireve i namaze.

Sa preuzimanjem Imleka od strane investicionog fonda Salford došlo je najpre do formulisanja nove vizije kompanije.

Nova vizija se ogledala u jačanju Imlekove dominantne pozicije u zemlji kreiranjem jakih nacionalnih brendova i korišćenjem tržišnih šansi u susednim zemljama sa ciljem razvoja Imleka na nivo najveće mlekarske industrije u regionu.

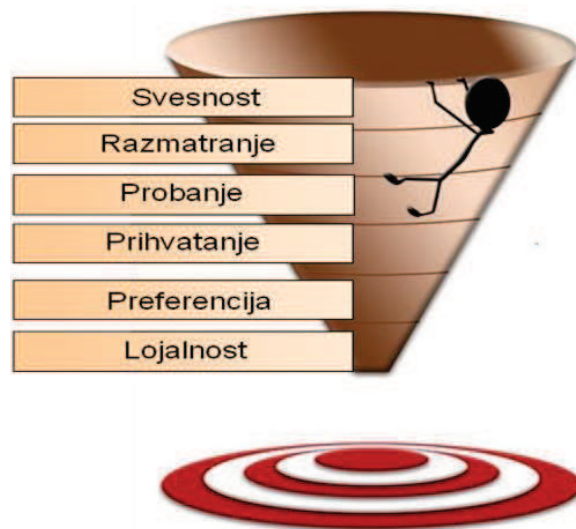
Za ostvarenje ovako ambicioznih poslovnih ciljeva ključnu pretpostavku čini kreiranje snažnih nacionalnih brendova sa tendencijom internacionalizacije najpre u susedne zemlje, a potom i šire.

Da bi se pristupilo izgradnji i repozicioniranju pojedinih Imlekovih proizvoda najpre je bilo potrebno identifikovati tržišne segmente i potencijale svakog od njih i potom sprovesti aktivnosti u skladu sa novom vizijom kompanije. Da bi to bilo moguće realizovati ključna analiza postojećeg proizvodnog programa je morala biti sagledana i definisana sa aspekta stepena povezanosti brenda sa potrošačima.

Građenje veze sa potrošačima bi se moglo predstaviti kao pretvaranje svake kupovine u "zadovoljstvo susreta sa starim prijateljem". Povezanost brenda sa potrošačima kao i dalje produbljivanje te povezanosti možemo figurativno prikazati kroz "levak vezanosti potrošača i brenda" koji se sastoji iz različitih faza. Ti nivoi povezanosti prelaze sa jednog na drugi i podrazumevaju sledeće faze:

- Svesnost
- Razmatranje
- Probanje
- Prihvatanje
- Preferencija
- Lojalnost

Slika 12. Faze povezanosti brenda sa potrošačima



Izvor: Autor

Razumevanje ovog procesa nam daje mogućnost da reagujemo na adekvatan način i kroz adekvatne komunikacione kanale primerene fazi razvoja odnosa potrošača i brenda. Tako prenosimo pravu poruku kroz odgovarajući kanal.

Kretanje kroz levak se ne razvija samo po sebi i po automatizmu već na svakom nivou postoje određene barijere. Barijere između pojedinih faza u levku zaustavljaju napredovanje ka lojalnosti. Iz tog razloga je veoma važno precizno utvrditi gde se barijere nalaze kako bi se prevazišle i nastavio dalji napredak ka lojalnosti.

Od vitalnog je značaja utvrditi u kojoj je fazi brend kako bi kreirali pravu poruku koju potom plasiramo kroz adekvatne kanale. Kao što je pomenuto kretanje kroz levak nije prirodan proces koji se dešava sam od sebe. U svakoj fazi dolazi do osipanja (gubitka) jedne grupe potrošača jer nailaze na određene barijere i to ih sprečava da nastave dalje kretanje ka sledećoj fazi.

Iz tih razloga je neophodno planirati programe koji se odnose na otklanjanje barijera i to imajući u vidu da različite komunikacione discipline imaju različitu efikasnost zavisno od faze u kojoj se brend nalazi.

6.1. Mleko i mlečni proizvodi.

Mleko i mlečni proizvodi čine veliki i značajan deo Imlekove proizvodnje. UHT mleko je lider na tržištu, ali se nameće neophodnost: **brendiranja sa repozicioniranjem i redizajniranjem.**

I pored vodeće pozicije u ovom segmentu ne postoji jasno prepoznatljiv brend. Imlekovo dugotrajno mleko („Kravica“) i A+D mleko („AD Kravica“) imaju veoma jaku tržišnu poziciju i lojalnost. Ovo je rezultat dobre pokrivenosti i stalne prisutnosti na tržištu. Potrošači ga doživljavaju kao mleko pouzdanog i dobrog kvaliteta. Pojedini elementi dizajna postojećeg pakovanja poseduju jak vizuelni efekat čime su doprineli da se ovo mleko, iako formalno nebrendirano, od većine potrošača naziva i prepoznaje kao „Kravica“.

Izgradnja brendova je veoma težak i neizvestan proces i u uslovima kada od samog početka lansiranja nekog brenda postoji jasna strategija. Usled toga kompanije se ozbiljno bave izgradnjom svojih brendova i institiraju na konstantnoj i konzistentnoj komunikaciji kako bi što preciznije i efikasnije prenele svoje poruke potrošačima. U našem slučaju čitav proces je značajno delikatniji jer postoji veoma snažan proizvod koji je potrebno dopuniti brend sadržajem.

Svakako je neophodno imati u vidu uticaj nesvesnih sadržaja potrošača koji se dešavaju sami od sebe bez svesnog uticaja proizvođača, tačnije izloženošću proizvodu (svako jutro potrošač pije mleko i gleda proizvod), to ostaje u svesti i vezuje se za određene trenutke. Što je više elemenata koji su van kontrole proizvođača to je situacija više prepuštena stihiji. Cilj proizvođača je da imaju svesnu kontrolu nad brendom.

Iz tih razloga je kompanija Imlek, trudeći se da najpre proizvod transferiše u brend a potom da uspostavi kontrolu, počela sa sprovođenjem različitih promena sa varirajućim uspehom na samom pakovanju: korišćenje fleka krave, menjanje crteža, stavljanje cveta i sl. To je trebalo da bude prvi korak ka daljem razvoju brend komunikacije.

Neki pokušaji su bili bezuspešni što se sagledavalo u trenutku kada ga potrošači odbace na tržištu.

Razlozi za prihvatanje odnosno odbijanje su bili teško spoznatljivi i nisu se mogli dobiti putem istraživanja. Teško je bilo definisati šta je zapravo „Kravica“. Evidentno se ponaša kao brend iako nema osnovne karakteristike brenda.

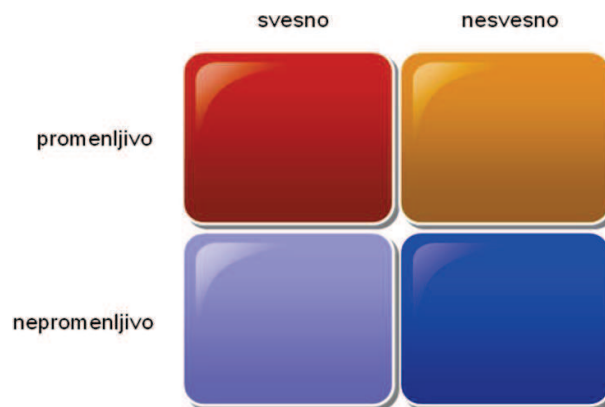
Kada to poredimo sa socijalnim okruženjem to je proces koji se dešava kada sub-kultura prelazi u mainstream. To nije kontrolisan sadržaj sa jasno definisanim elementima već skup asocijacija i osećanja kao i reprezenata koji prelaze u sadržaj određenog pokreta.

Poznat je slučaj Coca-Cole gde je u skladu sa istraživanjima sprovedena promena ukusa prema željama potrošača. Upravo taj novi ukus je naišao na bojkot kod potrošača. Tada se pokaže da ukus nije samo pitanje funkcionalne odlike već brend sadržaj. Brend sadržaj Coca-Cole bi mogao da se definiše kao nepromenljivost i stabilnost koja je percipirana (ne mora da bude realna). Zapravo Coca-Cola je menjala ukus iz različitih razloga (pravna regulativa je zahtevala niži nivo koke) ali je to bilo neosetno i usled toga prihvatljivo. Prividno percipirana stabilnost i nepromenljivost ukusa je u ovom slučaju bio brend sadržaj.

Brend sadržaji su podeljeni na one koje je moguće menjati bez negativnih posledica na brend percepciju i one koji se ne smeju menjati jer imaju negativan uticaj na brend percepciju. Primer toga je potmenuti slučaj sa Coca-cola-om gde kada dođe do promene ambalaže uvođenjem plastične flaše, limenke i sl. potrošači se ne protive. Problem nastaje kada se promeni ukus uprkos činjenici da je taj ukus na slepim testovima ocenjen kao bolji.

Svaki brend u svesti potrošača ima svesne i nesvesne elemente koji mogu da se menjaju i koji ne smeju da se menjaju: Te elemente možemo prikazati u Kvadrantu brend stabilnosti:

Slika 13. Svesni i nesvesni brend elementi



Izvor: Autor

Nesvesno nepromenljivo je najopasnija teritorija za bilo koji brend jer to nije moguće predvideti ili dobiti putem istraživanja. Može predstavljati ozbiljnu zamku jer se nalazi u sferi nesvesnog kod potrošača. To se ne može nikako znati unapred već se obično otkriva na kraju na samom tržištu kad se shvati da je brend promenjen na način koji se ne uklapa u percepciju brend sadržaja. Nagle promene ovog tipa dovode do protesta od strane potrošača. Tu se nalaze najdublji sadržaji koji stvaraju

brendove i koji su stvorili i „Moju kravicu“ kao brend do trenutka dok se ni Imlek nije bavio time.

Na našem tržištu imamo i slučaj kompanije Štark sa flipsom Smoki čiji ukus se nalazi u sferi svesno nepromenljivog. U prilog tome govori činjenica da nisu uspjeli da lansiraju drugi ukus koji bi potrošači prihvatili. Upavo suprotno svi ukusi koje je Štark pokušao da lansiraju (Smoki sa paprikom, sa sirom...) su se pokazali kao neprihvatljivi od strane potrošača. Jedini novi ukus koji je bio prihvaćen je Čoko smoki koji zapravo pripada drugoj kategoriji.

Kompanija Štark je imala sličnu situaciju i sa čokoladnom bananicom gde su svi pokušaji da se promeni naziv i ambalaža prošli neuspešno. Razlog je veoma jednostavan - ime i pakovanje su postali nepromenljivi elementi brend sadržaja.

O ovim aspektima je potrebno voditi računa kada se pristupa bilo kakvim promenama na nivou percepcije brenda.

6.1.1. Proces repozicioniranja i rebrendiranja „Kravice“

Kada govorimo o brendiranju neophodno je od početka sagledati vitalnu važnost imenovanja brenda. Ime brenda je važan element brenda koji pomaže potrošačima da identifikuju i razlikuju jedan proizvod od drugog. Trebalo bi ga veoma pažljivo odabrati jer bi ono trebalo na efikasan način da odslikava ključnu temu proizvoda. Trebalo bi da bude jasno uočljivo što znači da se lako i brzo memoriše i predstavlja okidač za proizvod. Izbor imena za brend zahteva ozbiljno istraživanje. Ime ne mora obavezno biti povezano sa proizvodom. Ono može biti povezano sa lokacijom, životinjom, ljudima.

U našem slučaju smo bili suočeni sa situacijom gde je proizvod imenovan generičkim imenom Dugotrajno mleko, iako potrošači počinju samoinicijativno da ga imenuju prema slici na pakovanju „Kravica“.

Uočeno je, da je već jaku poziciju na tržištu moguće potvrditi i osigurati lansiranjem novog imena „Moja kravica“. „Kravica“ kao ikonografski element je svakako zaštitni znak ovog proizvoda dok sa druge strane potrošači percipiraju UHT mleko kao industrijsko. Kako bi se uskladile ove suprotnosti neophodno je bilo preduzeti nekoliko koraka pri čemu su oni morali biti postepeno sprovedeni i komunicirani:

- redizajnirati pakovanje u smislu simplifikacije ukupne vizuelne komunikacije
- unaprediti pakovanje u smislu praktičnosti prilikom upotrebe
- predstaviti ekstenzije sa različitim sadržajem mlečne masti (1,6%, 2.8%, 3,2%, 3,2%AD i 3,6%) kao i različite veličine pakovanja
- usmeriti repozicioniranje na gore prema srednje-premijum i premijum segmentima

Da bi se to učinilo bilo je potrebno krenuti od percepcije potrošača.

U modernom advertajzingu, neki brendovi se nazivaju *Lovemarks*. To su brendovi koji nisu preferirani već voljeni. „Kravica“ je jedan od malog broja takvih brendova na srpskom tržištu.

Originalno aplicirana na dugotrajno Imlekovo mleko u drugoj polovini dvadesetog veka, tokom vremena je stekla svoj samostalni život. Za početak, ljudi su

počeli da je zovu „Kravica“ sami od sebe. Govorimo o brendu vođenom potrošačima (consumer-driven brendu).

„Kravica“ je počela da bude prepoznavana kao jedinstven, određujući i definišući korporativni deo Imleka. Tako se „Kravica“ pojavila na gotovo svim Imlekovim proizvodima i predstavlja pored Imleka jasnu garanciju kvaliteta.

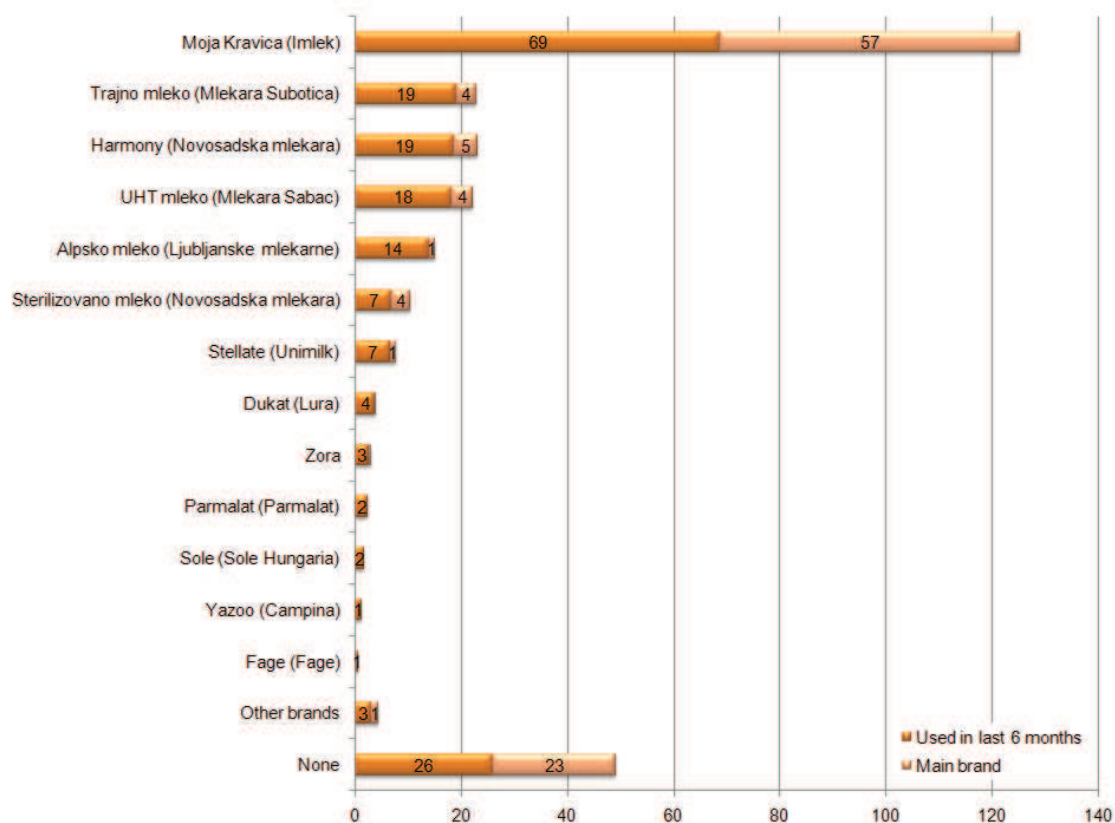
Vođen željama potrošača menadžment Imleka je odlučio da brendu mleka sa produženim rokom trajanja da ime „Moja kravica“.

Dodatak reči „Moja“ nije bio nikako slučajnost. To je pojačalo emotivni sadržaj sa jedne strane, a sa druge „Kravica“ je postala zaista posebna mala krava prihvaćena od svih.

Da bi se to potvrdilo sprovedeno je istraživanje o navikama upotrebe određenih brendova na tržištu.

Pitanje na koje se tražio odgovor je bilo vezano za navike upotreba brenda UHT mleka (Koji brend UHT mleka koristite najčešće?)

Grafik 3. Upotreba brenda UHT mleka



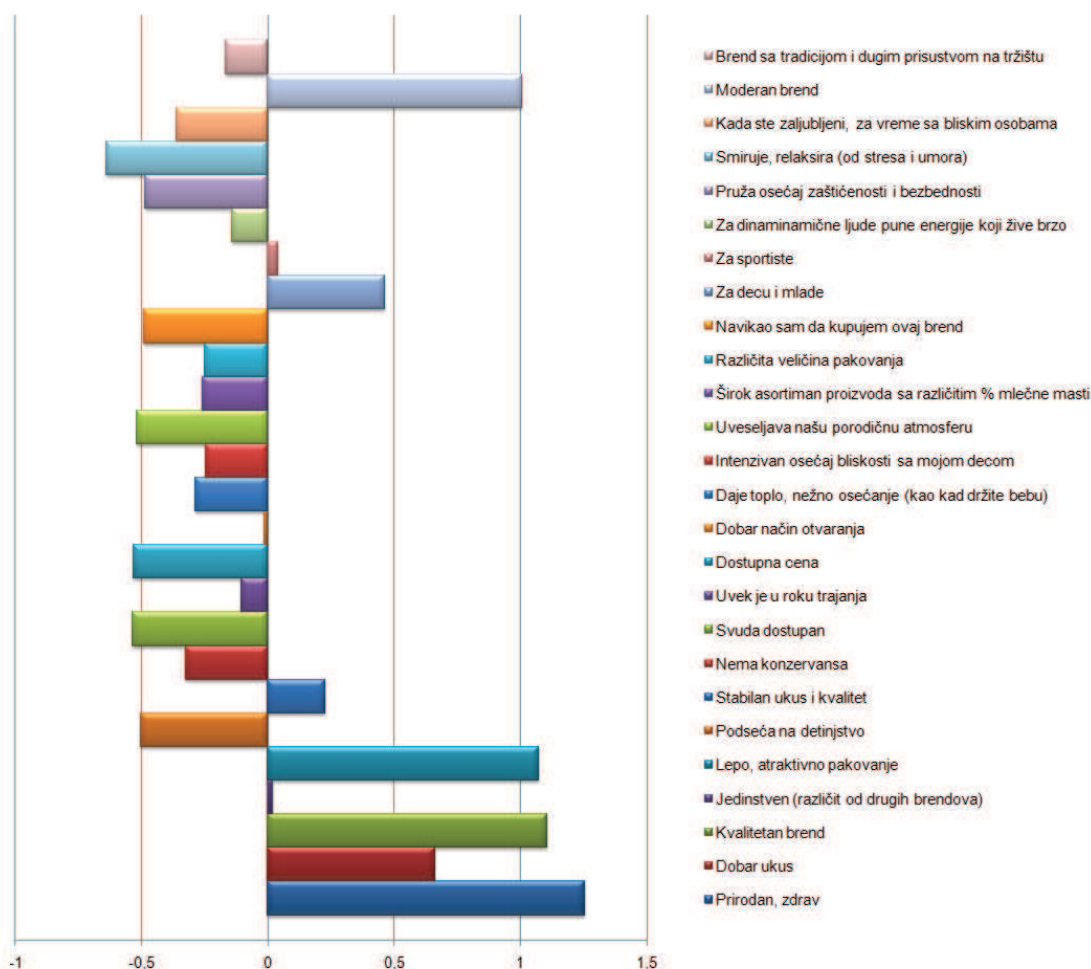
Izvor: GFK Group Beograd 2006.

Sva istraživanja koja su sprovedena su pokazala da je „Moja kravica“ daleko vodeći brend na tržištu i svakako tržišni lider. To je posledica većeg broja faktora ali ako govorimo o brendiranju proizvoda i samom brend sadržaju tu je bilo još dosta prostora za napredak.

6.1.2. Brend kao balans emotivnog i racionalnog

Kada nešto dobro ide ponekad je poprilično teško prepoznati da ipak postoji problem. Svaki brend je zapravo spoj racionalnog i emotivnog sadržaja tačnije racionalnih elemenata koji govore o funkcionalnosti i zadovoljenju emotivnih potreba koje brend ispunjava. Istraživanja su ukazala na važan problem vezan za „Moju kravicu“, što se vidi na grafikonu 4:

Grafik 4. Imidž brenda Moja kravica



Izvor: GFK Group Beograd 2006.

Pošto je „Moja kravica“ zapravo lider na tržištu sa veoma visokom marginom, poređenje sa drugim brendovima postaje irelevantno. To je razlog zašto grafikon zapravo upoređuje atribut „Moje kravice“ sa samom sobom. Upravo to pokazuje glavne probleme sa generalno odličnim imidžom „Moje kravice“.

Najproblematičnije izjave su: „Kada ste zaljubljeni, za vreme kada ste sa bliskim osobama“ (to jest, „Moja kravica“ se ne može primeniti na tu izjavu kao ni ostale koje slede:), „Neguje našu porodičnu atmosferu“, „Intenzivira osećanje bliskosti sa mojom decom“, „da je nežna i meka“, „topla osećanja (kada držite bebu)“, „bez aditiva“ i „podseća me na detinjstvo (nostalgija za lepim prošlim vremenima)“.

Osim „bez aditiva“, sve je prilično emotivni sadržaj – i sve to nedostaje brendu „Moja kravica“.

Nadalje možemo zaključiti, pošto je „Moja kravica“, ikona koja je identifikacija kompletne kompanije, da sav ovaj emotivni sadržaj nedostaje ukupnoj korporativnoj percepciji čitavog Imleka. Imamo situaciju da je svest o brendu visoka, da je upotreba brenda takođe veoma visoka, ali da je emotivni sadržaj prilično nizak. Suočavamo se sa veoma neobičnom situacijom i pitanje je kako razrešiti ovakav problem? Da bi uopšte krenuli u rešavanje problema najpre moramo pronaći uzrok.

6.1.3. Uzrok

Za lovemark, „Kravica“ je bila prilično čudan crtež. Izgledala je staromodno i prilično zastarelo, kao da ju je vreme pregazilo. Sa očiglednim grafičkim nelogičnostima od kojih su najuočljiviji: zatvorene oči i čudan položaj tela.

U teoriji vizuelne percepcije je poznato da oči definišu emotivni kvalitet slike. Istraživanja su pokazala da gledaoci najpre gledaju u oči a potom uočavaju ostale delove. Takođe je poznato da povećanje dužice oka značajno povećava dopadljivost objekta na slici.

Konačno i bez psihologije percepcije, poznata je stara izreka: „Oči su ogledalo duše“. Grafičkim rečnikom rečeno crtež „Kravice“ je zapravo prilično neemotivan. Ne postoji emotivna veza između posmatrača i lika.

Kako je Imlek generalno poznat po crtežu tačnije simbolu „Kravice“, zaključak se sam nameće. Vizuelni prikaz čini „Kravicu“ i čitavu kompaniju neemotivnom.

6.1.4. Crtež čini brend „Moja kravica“ kao i Imlek neemotivnim

U cilju otklanjanja uzroka jasno je bilo da crtež mora biti prepravljen. pristupilo se projektu redizajniranja „Kravice“. Urađeno je nekoliko predloga. Razmatrajući predloge bilo je onih kojima se dopao jedan od njih. Nekima se dopao drugi. I sad već možete uočiti pravilnost - nekima se dopao treći. Ali nije bilo crteža koji se dopao svima.

To je ukazalo na postojanje velikog problema: svi su vezani za postojeći crtež i nove predloge posmatraju iz tog ugla jer su na neki način srođeni sa njim i osećaju ga kao lični i blizak. Postalo je jasno da je u pitanju važan zadatak pun različitih zamki, ali i da od njega zavisi budućnost velikog brenda. Više nije dolazila u obzir verzija gde bi se samo „Kravica“ jednostavno zamenila novim crtežom. Potrebno je bilo uključiti sve zainteresovane strane i poslušati njihovo mišljenje. Da bi se to obezbedilo odlučeno je da se raspiše nagradni konkurs za promenu crteža „Kravice“.

Na taj način javnosti i potrošačima je najavljeno da će do nekih promena doći. Vitalni korak je bio uključivanje potrošača u sam proces promene izgleda „Kravice“.

Ovim potezom je obezbeđeno da svi zainteresovani učestvuju u kreiranju vizuelnog identiteta brenda „Moja kravica“. Umetnici su slali svoje predloge, a potrošači glasali. Tako je nastala nova „Kravica“ oko koje su svi saglasni.



Stiglo je više od 11000 predloga novog izgleda kravice. I još značajnije je to što je među njima bilo najrazličitijih vrsta umetnosti. Stizali su profesionalni crteži, slike, kolaži, dečiji crteži, kubističke stilizacije, pop art i slično.

Među predlozima se našlo i nekoliko predloga koji su predstavljali redizajniranu postojeću „Kravicu“. Neki umetnici su smatrali da je „Kravici“ potreban samo kozmetički tretman lepote.

Paralelno sa velikim interesovanjem onih koji su učestvovali na konkursu su stizala i brojna pisma i telefonski pozivi puni negodovanja. Određeni deo potrošača je bio protiv bilo kakvih promena.

To je bio još jedan dokaz koji je potvrdio da je „Kravica“ zaista „Moja Kravica“ za sve.

Žiri je trebalo da izvrši selekciju radova i da ih svede na uži izbor. Zadatak je bio prilično težak obzirom da je od preko 11000 pristiglih radova trebalo odabrati samo 202 za koje će potrošači i publika glasati. Postavljena je izložba od 202 odabrana rada i počelo je glasanje za finalnog pobednika.

Konkurs je iz marketing aktivnosti prerastao u postmodernistički umetnički projekat gotovo neprimetno. Radovi su bili izloženi u galeriji Ozon. Medijska podrška je pružena kroz aktivnosti odnosa s javnošću i oglašavanjem putem oglasa u novinama. To je izazvalo veliku pažnju potrošača i kreiralo interesovanje.

Izložba je trajala 7 dana i svi koji su došli u galeriju su mogli da glasaju za omiljeni predlog.

Veliki broj ljudi koji se pojavio na otvaranju je svedočio o interesovanju koje je pobuđeno i kreiralo događaj o kome su izveštavali brojni mediji. Veliki broj članaka je objavljen u štampanim medijima i gotovo sve TV stanice su izvestile o događaju. Time je kreiran publicitet.

Slika 14. Dizajn test

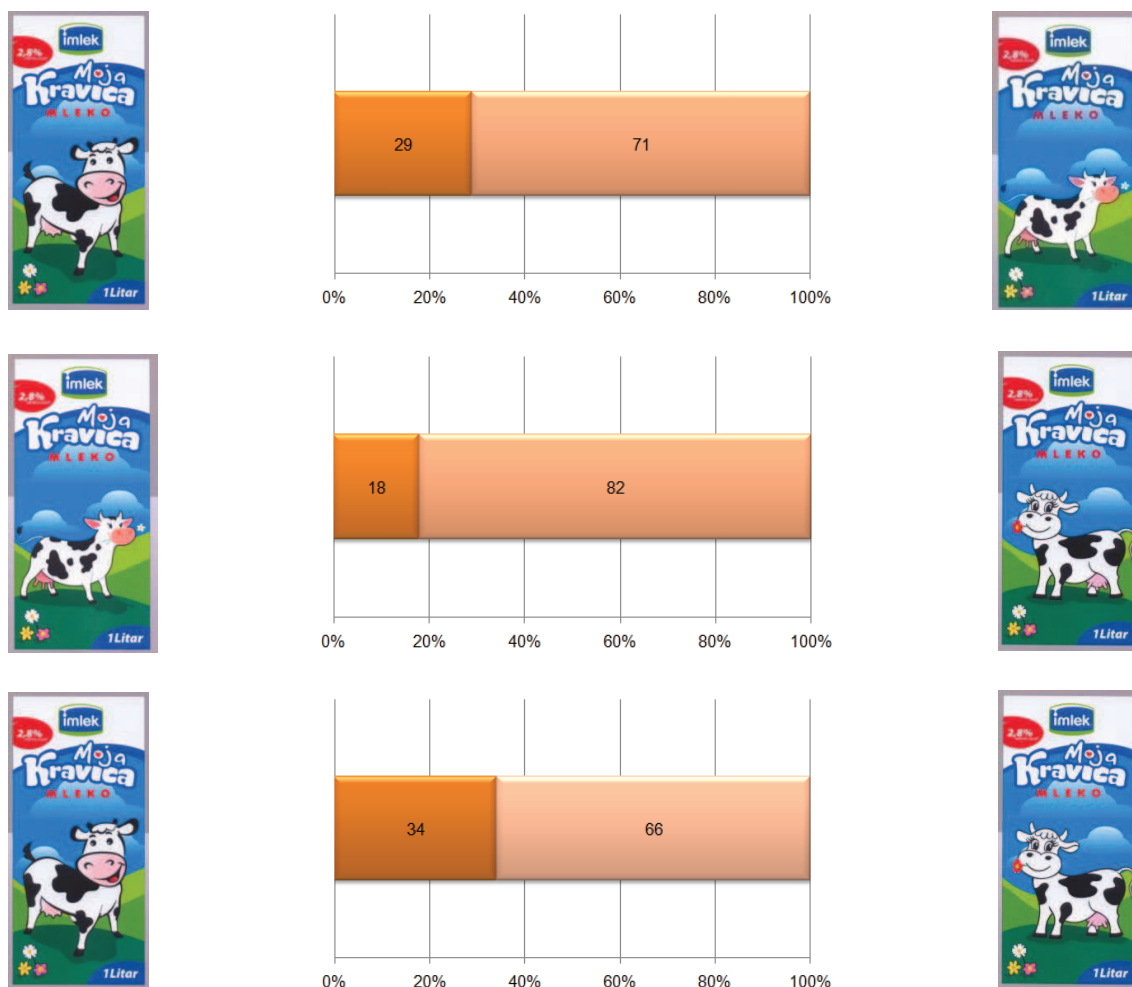


Izvor: GFK Group Beograd 2006.

U cilju maksimiziranja rezultata ovog projekta i dobijanja novog rešenja za „Kravicu“ koje će svakako doprineti brend kapitalu, selekciju predloga je napravio marketing tim i prosledio ga istraživačkom timu. Istraživanje je sprovedeno tako što je novi dizajn upoređen sa starim kao i sa glavnim konkurentom nedavno redizajniranim UHT mlekom Mlekare Šabac.

Rezultati su bili više nego zadovoljavajući te su jasno i nedvosmisleno ukazali koji se predlozi značajno ističu u odnosu na ostale.

Grafik 5. Novi dizajn



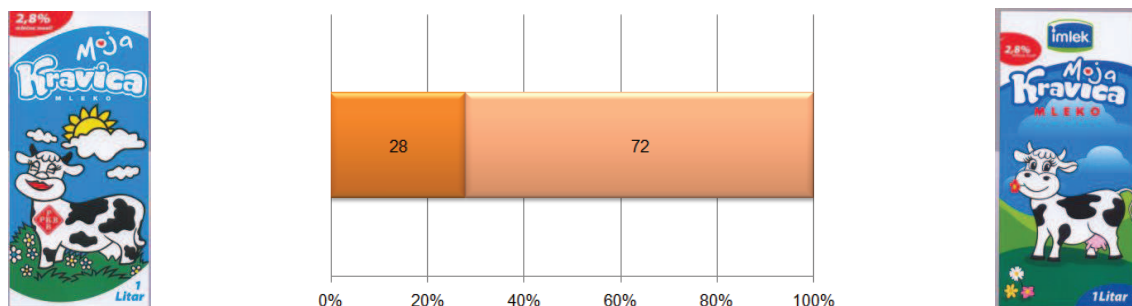
Izvor: GFK Group Beograd 2006.

To je „Moja Kravica“ koja je prošla „kozmetički tretman“. I velika većina u istraživanju kao i na konkursu je potvrdila da je to i njihova „Kravica“ takođe.

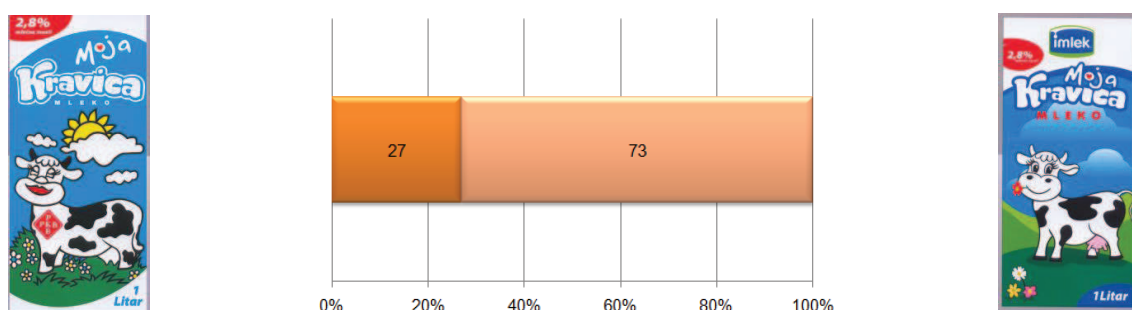
Rezultati konkursa su predstavljeni malom bilbord (OOH) kampanjom. To je bilo prvo javno pojavljivanje nove „Kravice“ i reakcije javnosti su bile izuzetno pozitivne.

Superiornost novog predloga leži možda u poređenju sa originalnim pakovanjem.

Grafik 6. Upoređenje dizajna



Grafik 7. Preference za kupovinu



Izvor: GFK Group Beograd 2006.

Jednostavno rečeno, ne samo da pobeđuje po pitanju dizajna već i kao faktor opredeljivanja kupovine. To znači da je na testu preferencije kupovine nova „Kravica“ pobedila staru sa skoro 3 prema 1. To predstavlja odlučujuću prednost „Moje kravice“ na tržištu za neko vreme.

Očigledno je čitav projekat redizajniranja Imlekove „Kravice“ daleko prevazišao očekivanja kako u obimu inicijalnog cilja tako i u rezultatima odnosa s javnošću.

Tu je još jedna značajnija konstatacija. Ovaj projekat je pokazao snagu nove Imlekove orijentacije ka potrošačima. Kapacitet izgradnje brenda u bilo kojoj aktivnosti koja konsultuje kupce ne sme biti zanemarena. To bi trebala da bude praksa svih tržišno orijentisanih i uspešnih kompanija sa jakim brendovima. Koja god aktivnost bila u pitanju kada se sprovodi na način da potrošači imaju angažovanje i mogućnost odlučivanja u njoj, njeni efekti su dalekosežniji. Produbljuju odnos između brenda i potrošača i čvršće ih povezuju.

Može se zaključiti da kampanja ovog tipa nikada ranije nije bila sprovedena na našem tržištu. Brend je shvaćen kao zaista snažan i to zahvaljujući vezi koju ima sa potrošačima i bilo je potrebno samo aktivirati potrošače u pravom pravcu.

Projekat izmene, tačnije redizajniranja i osavremenjavanja „Moje kravice“ je bio kamen temeljac na kome je Imlek zasnovao dalji razvoj i napredak kompanije. Dizajn i brend „Moja kravica“ je inicijalno primenjen samo na dugotrajno mleko.

Slika 15. *Moja kravica na dugotrajnom mleku*



Izvor: Agencija Grey Worldwide

Kada je to dalo neočekivano dobre rezultate krenulo se sa razvojem "Moja kravica" brenda kao kišobran brenda za mnoge Imlekove proizvode koji nisu imali jasan identitet. Finansijski rezultat repozicioniranja i redizajniranja se ogleda u činjenici da je "Moja kravica" u tom trenutku cenovno pozicionirana između 15-20% više u odnosu na konkurenciju.

Kada su postavljeni vizuelni elementi brenda pristupilo se daljem razvoju komunikacije. Uočen je problem sledeće prirode: iako neosporni lider u kategoriji, dugotrajno mleko "Moja kravica" se doživljava kao industrijski proizvod. Takva percepcija istovremeno predstavlja i najveću barijeru koju je potrebno komunikacijom prevazići. Jedan od načina za prevazilaženje ove situacije bi mogao biti da se u brend komunikaciji naglasi prirodnost mleka, minimalan proces obrade, sadržaj hranljivih sastojaka.

Ipak agencija je predložila potpuno drugačiji pristup. U savremenoj komunikacionoj praksi fokus komunikacije na funkcionalnost proizvoda se smatra prevaziđenom. Obzirom na hiperprodukciju različitih proizvoda u današnje vreme je veoma lako iskopirati i proizvesti bilo koji proizvod sa istim ili čak unapređenim svojstvima. U savremenoj komunikaciji je neophodno skrenuti pažnju i biti upadljiv, interesantnim i relevantnim sadržajem. Ukoliko želite gledaocima da prenesete poruku veoma je važno da to učinite na interesantan, dopadljiv i gledaocima relevantan način. Tako će poruka biti bolje prihvaćena i zapamćena. Specifičnost komunikacije "Moja kravica" mleka se ogleda i u tome što konkurenciju nisu činili samo drugi brendovi iz kategorije mleka već je konkurencija bila mnogo šira. Konkurenciju su činili svi napici (voda, ledeni čajevi, pivo, gazirani napici, voćni sokovi).

Primarni cilj kampanje nije bio povećanje prodaje već pozicioniranje "Moja kravica" dugotrajnog mleka kao mleka visokog kvaliteta čijom konzumacijom se obezbeđuje aktivan život čitave porodice. Imajući u vidu potrebe publike za interesantnim sadržajima agencija je predložila reklamni spot koji za muzičku podlogu ima veliki svetski hit „Macarena“. Usled potrebe da se naglase sve karakteristike proizvoda na već poznatu muziku osmišljen je tekst sledećeg sadržaja:

„Moja kravica je ukusna i mnogo fina
Ima mnogo kalcijuma, mnogo vitamina
Moja kravica jer stvarno nema čega nema
Hej mlekarena
Moja kravica je svakog dana tvoja šansa
Čaša čistog zdravlja nema trunke konzervansa
Moja kravica za kosti tvrde kao stena
Hej mlekarena
Baka deka mama tata i ja
Kravica nam uvek svima prija
Baka deka mama tata i ti
Kravicu je uvek dobro piti
Mleko jer se s mlekom bolje spava
Mleko da ti bude vedra glava
Svakog dana jače, više, raste nam brzina
Da se sve izdrži treba brdo proteina
Moja kravica već znate nema čega nema
Hej mlekarena!“

Pored same pesme osmišljena je i koreografija stilizovanih pokreta otvaranja "Moja kravica" mleka (ambalaže). Na ovaj način se "Moja kravica" po prvi put predstavila kao zabavna, zanimljiva, savremena, bliska. To su sve bili elementi koji su nedostajali „staroj kravici“. Pored velike uspešnosti kampanje u izgradnji emotivne veze sa brendom došlo je i do rasta prodaje od 20%. To je bilo potpuno neočekivano obzirom da je "Moja kravica" dugotrajno mleko bilo apsolutni lider na tržištu i gde se nije moglo očekivati da može toliko da poraste. Upravo to je pokazalo uspešnost strategije sagledavanja drugih kategorija kao konkurenata u odnosu na primarnu kategoriju.

6.1.5. Kapitalizovanje brenda

Poznati su različiti načini za plasiranje, pozicioniranje i repozicioniranje brendova na tržištu. Osnovne strateške alternative su „brendirane kuće“ ili „kuće brendova“. U narednoj tabeli date su osnovne dileme i pitanja na koje je neophodno odgovoriti kako bi se donela ispravna odluka.

Tabela 7. Osnovne strateške alternative u pogledu brendiranja

U prilog „brendiranoj kući”	U prilog „kući brendova”
Da li glavni brend (masterbrend) doprinosi ponudi dodajući: - Asocijacije koje unapređuju osnovne vrednosti brenda? - Kredibilnost, putem asocijacija povezanih sa kompanijom? - Vidljivost (prepoznatljivost)? - Efikasnost u komunikacijama?	Postoji li izražena potreba za pojedinačnim brendovima, zbog toga što oni: - Kreiraju i poseduju sopstvene asocijacije? - Predstavljaju novu, različitu ponudu? - Izbegavaju neke (negativne) asocijacije? - Omogućavaju građenje veza brenda i potrošača ? - Uspešno se nose sa konfliktima u kanalima prodaje?
Hoće li masterbrend biti ojačan širenjem na novu ponudu (kategorije proizvoda)?	Hoće li poslovanje (i rezultati) podržati novo. ime brenda?

Izvor: Aaker D., Joachimsthaler E.(2000), „The Brand Relationship Spectrum: The Key to the Brand Architecture Challenge”, *California Management Review*, Vol 42, No. 4, Summer, 2000, str. 10.

Postoji nekoliko bitnih odluka kada je u pitanju utvrđivanje hijerarhije brenda. Svaka od tih odluka mora biti doneta vodeći se nekim ključnim principima, kako ne bi došlo do grešaka, što bi sa sobom nosilo i mnogobrojne negativne efekte po preduzeće.

Prva odluka je u vezi broja nivoa. Razlozi zbog kojih kompanije obično idu na više od jednog nivoa su što svaki nivo brenda obezbeđuje komuniciranje specifičnih informacija. Drugim rečima, što je brend niže u hijerarhiji to je moguće više istaći jedinstvenost samog proizvoda (ponude). Nasuprot tome, brend na višem hijerarhijskom nivou je krovni brend koji omogućava ekonomiju obima i sinergiju. Kombinovanje postojećeg i novog brenda proizvoda obično kao rezultat ima kreiranje podbrendova. Brendovi bi trebali biti uređeni po hijerarhijskim nivoima u skladu sa principima jednostavnosti i jasnoće. Princip jednostavnosti podrazumeva da se omogući optimalna količina informacija namenjenih potrošaču u vezi sa određenim brendom. Shodno tome, kompleksnost linija proizvoda i uopšte proizvodnog miksa, utiće na odluku o nivoima. Za jednostavnije proizvode se koristi uglavnom familijarna marka (brend), sa eventualno određenim modifikatorom. Kompleksniji proizvodi zahtevaju i više hijerarhijskih nivoa brenda. Ipak, nezavisno od kompleksnosti proizvoda smatra se da više od tri nivoa brenda stvara konfuziju kod potrošača.

Sledeća odluka je u vezi željene svesnosti i imidža. Kada kompanija ima više hijerarhijskih nivoa mora se doneti odluka o željenoj svesnosti i prefereiranom imidžu na svakom hijerarhijskom nivou. Princip relevantnosti govori da bi trebalo da se kreiraju apstraktne asocijacije koje bi bile relevantne za što veći broj proizvoda, kako bi se ostvarila efikasnost i ekonomija obima. U tom smislu je naročito bitno uklopiti što je moguće više asocijacija koje su odraz vrednosti brenda, tako da se dođe do što je moguće nižih nivoa. Što je asocijacija apstraktnija, to se može primeniti na više proizvodnih grupa. Nije uvek lako na nivou kompanije kreirati imidž, naročito kada se ulazi u različite proizvodne kategorije. Tada je neophodno imati drugačiji pristup i spustiti nivo građenja imidža na brend kišobran ili pojedinačni brend, kako bi se pokazalo kako se on razlikuje i koje su njegove ključne koristi, odnosno koji su pokretači za kupovinu.

Menadžment Imleka se odlučio za pozicioniranje Imleka kao kuće brendova a potom „Moje kravice“ kao kišobran brenda za različite kategorije proizvoda. Mogli bi reći da je to više bila iznuđena reakcija koja je proizišla iz neočekivanog uspeha „Moje kravice“, nego jasno postavljena strategija.

6.1.6. Sveže mleko

Pored UHT mleka Imlek je lider i u kategoriji svežeg mleka. Glavni konkurent mu je Somboled. Zadatak brendiranja, repozicioniranja i redizajniranja je promena percepcije svežeg mleka kao jeftinog, nekvalitetnog proizvoda za potrošače sa niskom kupovnom moći. Aktuelni proizvod je krajnje generički sa generičkim imenom. Zadatak i cilj marketinških aktivnosti je repozicionirati brend kao najkvalitetniju ponudu na tržištu i razviti dopadljiv brend imidž kao i emotivnu povezanost sa potrošačima.

Repozicioniranje se sprovodi kroz komunikaciju funkcionalnih prednosti. Imlekovom svežem mleku je produžen rok trajanja (sa 2 na 7 dana). Rok trajanja je produžen zahvaljujući najkvalitetnijem sirovom mleku koje se sakuplja sa strogo kontrolisanih farmi. Spremno je za upotrebu direktno iz ambalaže, nije ga potrebno kuvati što je još jedna olakšica za potrošače. Ponuđeno je u dva varijeteta sa različitim procentom mlečne masti 1,6%mm za potrošače koji konzumiraju obrano mleko i sa 2,8%mm za potrošače koji preferiraju puniji ukus.

Kako bi brzo i efikasno preneli poruku ciljanim potrošačima osmišljen je reklamni TV spot koji je uz dozu humora objasnio sve funkcionalne prednosti proizvoda.

Sveže mleko je redizajnirano tako što je najpre prenet vizuelni identitet „Moje kravice“ (kravica na livadi) kako bi se podržao ovaj proizvod. Pokazalo se da to nije bilo dovoljno i neposredno posle toga je urađen novi dizajn te je sveže mleko lansirano pod brendom „Moja kravica“.

Slika 16. Redizajn „Moja kravica“ sveže mleko



Na samom pakovanju je korišćen dizajn "Moja kravica" UHT mleka kako bi se povezali brend elementi i evidentni brend kapital „Moje kravice“ preneo i na sveže mleko. Na pakovanju su takođe komunicirane i glavne karakteristike proizvoda: produžen rok trajanja, unapređenje proizvoda i pakovanja, sa selektovanih farmi. Rebrandiranje u „Moja kravica“ brend je dalo željene rezultate.

6.1.7. Funkcionalna mleka

Segmentacijom potreba potrošača uočeni su potencijali za razvoj funkcionalnih mleka koja bi zadovoljavala potrebe potrošača u segmentima potrebnih funkcionalnosti. Istraživanjima su identifikovane oblasti sa najvećim potencijalom i to: mleko bez laktoze i mleko za miran san.

Mleko bez laktoze

Istraživanja su potvrdila da je na teritoriji Balkana više od 50% stanovništva netolerantno na laktozu iz mleka. Kao odgovor na ove potrebe lansirano je "Moja kravica" mleko bez laktoze. Na ovaj način je omogućeno i potrošačima koji imaju netoleranciju na laktozu da konzumiraju mleko.



Mleko za miran san

Marketing tim je na bazi istraživanja utvrdio da postoji rastući broj ljudi koji usled savremenog tempa života i povećanog stresa imaju problem sa nesanicom. Uzrok tome je smanjena produkcija hormona melatonina. U težnji da ponude rešenje ovog problema istraživački tim Imleka je razvio funkcionalno mleko kome se dodaju prirodni sastojci koji utiču na regulisanje nivoa melatonina i imaju ulogu regulisanja sna. Proizvod je lansiran na tržište pod brendom „Moja kravica“ za miran san.



Čokoladno mleko

Potrošači su percipirali čokoladno mleko kao nezdrav i staromodan proizvod. Nije postojala dilema oko odluke da se Čokoladno mleko brendira u "Moja kravica" čokoladno mleko. Zajedno sa redizajniranjem potrošačima su iskomunicirane ključne karakteristike: pun ukus čokolade, prirodan izvor kalcijuma, minerala i vitamina, dugotrajno mleko bez konzervansa.



Strategija se pokazala kao veoma uspešna što potvrđuju podaci da je tržišni udeo skočio na preko 70%. Uspešna strategija je nastavljena lansiranjem "Moja kravica" choco energy mleka sa dodatkom dekstroze koje je namenjeno prvenstveno

sporitistima, a potom i osobama koje su izložene većim fizičkim naporima. Zahvaljujući dekstrozi koju sadrži brzo nadoknađuje energiju koja se gubi pri fizičkim naporima.

6.2. Fermentisani proizvodi

Fermentisani proizvodi su identifikovani kao segment koji ima veoma veliki potencijal u pravcu razvoja profitabilnih segmenata koji sadrže dodatnu vrednost time što zadovoljavaju specifične potrebe potrošača i time povećavaju potrošnju. Imajući to kao polaznu premisu pristupilo se kompletnoj analizi portfolija fermentisanih proizvoda kao i utvrđivanju koji se proizvodi odnosno brendovi nalaze u kojoj fazi povezanosti sa potrošačima.

Uočen je veliki potencijal fermentisanih proizvoda koji je bio prilično neiskorišćen, a istovremeno je predstavljao generator rasta velikih svetskih kompanija poput Danone-a i Nestle-a. Tržište je bilo prilično nerazvijeno u domenu jasnog razumevanja racionalnih razloga konzumacije fermentisanih proizvoda koji su istovremeno predstavljali i najveći potencijal. Sprovedena su istraživanja u cilju razumevanja odnosa potrošača prema postojećim fermentisanim proizvodima.

Imlekov portfolio fermentisanih proizvoda u tom trenutku čine:

- Roze jogurt – generički jogurt.
- Viva plus – probiotički mlečni napitak koji sadrži probiotik BB536 i inulin sa sadržajem mlečne masti od 1%.
- Fit – jogurt sa sadržajem mlečne masti od 1,5% koji je cenovno pozicioniran niže od generičkog jogurta jer se cena formirala prema % sadržaja mlečne masti.
- Jogurt plus – probiotički mlečni napitak.

Istraživanje je pokazalo da potrošači ne znaju zbog čega piju jogurt. Znaju da je jogurt zdrav i da ga koriste od detinjstva pri čemu nema racionalnog razumevanja razloga konzumacije. Najveći deo potrošača pije jogurt iz navike koja datira iz detinjstva (inicirana od strane roditelja).

Nivo saznanja o blagotvornim dejstvima jogurta na organizam (probiotici), o jogurtima sa različitim aromama, je minimalan, gotovo ne postoji. Saznanja o jogurtu i ostalim fermentisanim proizvodima su bazirana na neproverenim savetima i predrasudama (nemoj piti mleko i jesti voće u isto vreme jer to može prouzrokovati dijareju; probiotik prepisuje doktor ljudima sa probavnim problemima).

Posebna kategorija probiotika nije ustanovljena. Nisu upoznati sa zdravstvenim aspektima konzumacije probiotičkih jogurta. Zanimljivo je da i česti korisnici probiotika prepoznaju proizvod samo po imenu i nisu svesni njegove funkcionalnosti.

Jogurt je univerzalno piće za oba pola, za različite starosne grupe, za ljude različitog nivoa obrazovanja statusa i životnog stila. Kao osnovni razlog za čestu konzumaciju jogurta korisnici navode: naviku, dobar osećaj, osvežavajuć ukus, izvor energije. Pored toga jogurt je blisko povezan sa obrocima (naročito doručkom i večerom).

Jogurt je zdrav i nutritivno vredan proizvod i potrošači ga konzumiraju od detinjstva. To ga i čini različitim od ostalih napitaka.

Na bazi utvrđenih činjenica kompanija Imlek najpre vrši segmentaciju potrošača i ustanovljava sve relevantne faktore uticaja na pozicioniranje brendova. Potom utvrđuje portfolio jogurta i ostalih fermentisanih proizvoda. Svaki od brendova se pozicionira sa jednim ključnim benefitom koji je relevantan ciljnoj grupi. Kompanija je sagledala i nophodnost potvrde benefita putem kliničkih studija kako bi se dao kredibilitet komuniciranim tvrdnjama. Na taj način se dokazuje da to nije samo tvrdnja kompanije o učinku proizvoda već je to potvrđeno od strane nezavisne stručne institucije.

Redefinisani portfolio Imlekovih fermentisanih proizvoda čine:

- **Moja kravica jogurt** – jogurt sa kompleksom specijalnih jogurtnih kultura
 - **Viva**- probiotski fermentisan mlečni proizvod - prirodno sredstvo za jačanje imuniteta
 - **Fit** – jogurt punog ukusa bez masnoće
 - **Jogood** – voćni jogurt sa krupnim komadima odabranog voća
 - **Balans +** - jogurt za regulisanje probave na prirodan način

Svaki brend ima veoma jasno formulisan racionalni razlog konzumacije za potrošače. Kao i jasnu funkciju u samom portfolio. Ovo su teritorije koje su sagledane kao najveći potencijali za dalji rast i razvoj jer predstavljaju profitabilne segmente. Ti segmenti imaju dodatnu vrednost koja zadovoljava specifične potrebe potrošača iz određenog segmenta i povećava potrošnju. Trend brige o zdravlju je takođe značajno uticao na nastanak i dalje širenje pojedinih segmenata.

6.2.1. Izgradnja brenda „Moja kravica” jogurt

Beli jogurt čini 98% tržišta jogurta u Srbiji i trend je nastavak dominacije belog jogurta na tržištu jogurta. Internacionalni konkurenti su prisutni sa svojim brendovima (Somoled, Danone i dr.) na tržištu dok su lokalni (Unimilk, Šabačka mlekar, Niška mlekar) prisutni sa proizvodima. Imlekov beli jogurt ima 42% udeo u tržištu 2005. god. Kao i ostali proizvodi iz Imlekovog proizvodnog programa u to vreme jogurt ima generički naziv i zadovoljava elementarne nutritivne potrebe bez jasnog pozicioniranja.



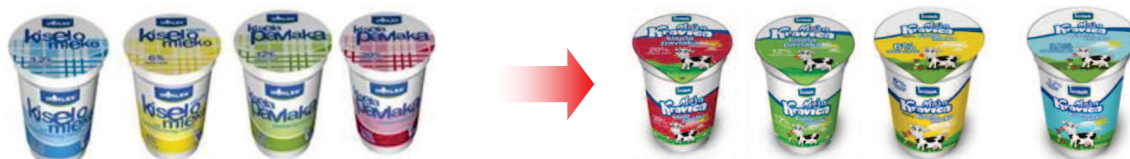
Cilj brendiranja je ojačati ponudu vezanu za bazične nutritivne potrebe i adresirati ostale potrebe potrošača kako bi se očuvala liderska pozicija. Redizajnirati pakovanje tako što se prenose elementi brenda „Moja kravica” sa jasnom kolor diferencijacijom u odnosu na mleko. Boja se koristi kao jedan od ključnih elementa diferencijacije samih kategorija. Brendiranjem se povećava i pojašnjava kako ponuda

tako i svest o ponudi. U tom cilju je neophodno podržati brend adekvatnom komunikacionom platformom.

„Moja kravica“ jogurt potrošačima donosi pored zadovoljavanja osnovnih nutritivnih potreba i zadovoljenje potrebe za vitalnošću tokom čitavog dana zahvaljujući blagotvornom dejstvu specijalnih jogurtnih kultura na organizam. Pakovanje je unapređeno ne samo redizajnom već i uvođenjem novog tipa pakovanja (plastična ambalaža), koje je veoma praktično za upotrebu van kuće. Dalji razvoj brenda u ovoj kategoriji je obuhvatio horizontalnu ekstenziju u vidu lansiranja proizvoda sa manjim procentom mlečne masti usmeren na potrošače koji vode računa o unosu proizvoda sa sniženim procentom mlečne masti. Potom je uvedena vertikalna odnosno funkcionalna ekstenzija „Moja kravica“ jogurt bez laktoze namenjena onima koji imaju netoleranciju na laktozu. Sve ove inovacije i aktivnosti govore o usmerenosti i jasnoj orijentaciji kompanije prema zadovoljenju specifičnih potreba potrošača i sagledavanja potreba užih tržišnih segmenata.

Kiselo mleko i pavlaka

U segmentu fermentisanih proizvoda nalaze se i kiselo mleko i pavlaka. Inicijalna ideja je bila da ovi proizvodi budu pod novim brendom koji bi bio orijentisan na kulinarski segment. U tu svrhu je lansiran brend „Mama`s“ koji nije postigao planirane ciljeve te su i ovi proizvodi pozicionirani pod „kišobran“ „Moje kravice“.



6.2.2. Izgradnja brenda Viva Imunoformula

U skladu sa pojavom opšteg trenda brige o zdravlju, a naročito u domenu hrane kao jednom od glavnih faktora koji utiču na zdravlje uočena je prilika za pozicioniranjem postojećeg proizvoda Viva plus u skladu sa tim trendom.

Potrošači su najčešće koristili Vivu kao dopunu obroku i zbog zadovoljstva ukusom. U cilju pozicioniranja Vive kao prirodnog stimulatora jačanja imuniteta bilo je potrebno potrošačima objasniti i informisati ih o zdravstvenim aspektima Vive.

Prvi korak je bio diferencirati Vivu kao probiotik u odnosu na „obični“ jogurt u smislu samog sadržaja proizvoda i njegove funkcionalnosti.

Uobičajene probiotske kulture u jogurtu su *Lactobacillus acidophilus*, *Bifidobacteria (Bifidus)*, i *Lactobacillus casei*. Probiotici imaju brojne funkcionalne prednosti i nutricionisti ih najčešće preporučuju zbog sledećih zdravstvenih karakteristika:

- podstiču imunitet i gastrointestinalno zdravlje suzbijanjem patogenih bakterija
- korisni su kao prevencija dijareje
- podstiču metabolizam
- ublažavaju tegobe usled netolerancije na laktozu
- podstiču iskorišćenje karbohidrata i proteina

U tom trenutku na tržištu probiotici predstavljaju rastuću kategoriju. Viva plus je tržišni lider sa 30,9% tržišnog učešća. Glavni konkurent u segmentu probiotika je ABT Šabac sa 30 % tržišnog učešća.

Zadatak je repozicionirati Vivu kao proizvod za ljude koji brinu o zdravlju i dobrobiti organizma. Komunikacionu platformu fokusirati na imunitet. Uskladiti pakovanje sa novom pozicijom proizvoda i umesto generičkih odrednica naglasiti funkcionalne aspekte. Viva plus je preimenovana u Vivu iz jednostavnog razloga; odrednica plus nije koristila argumentaciji i obećanju samog brenda već možemo reći da ga je na određeni način ometala implicirajući nepostojeću gradaciju.

Neophodno je bilo redizajnirati pakovanje koje bi reflektovalo novu poziciju Vive. Pri tome se moralo voditi računa o postojećim lojalnim kupcima brenda jer je Viva market lider na tržištu kao i o očuvanju prepoznatljivosti upravo zbog njih. Redizajnirati pakovanje u skladu sa ključnom funkcijom Vive – jači imunitet, pri čemu je neophodno zadržati prepoznatljivost. Ono što utemeljuje tvrdnju o jačanju imuniteta je funkcionalnost probiotika BB 536. Ta funkcionalnost je podržana kliničkim studijama koje su sprovedene za ovaj probiotik. Pored probiotika Viva sadrži i prebiotik inulin koji predstavlja dijetno vlakno prirodnog porekla. Ova dva sastojka su nazvana Imunoformulom kao glavnim nosiocem racionalnog razloga konzumacije. Na redizajniranom pakovanju je zadržan postojeći kolor kod sačinjen od plave osnova sa dodatkom zelene boje koja unosi svežinu i implicira prirodnost. Pored navedenih elemenata najznačajnija promena je nastala kreiranjem pečata na samom pakovanju koji naglašava ključnu racionalnu karakteristiku, a to je jačanje imuniteta. Racionalizacija koristi je pojačana imenovanjem sastavnih elemenata u jedinstvenu formulu koja povezuje bazičnu korist sa njenim činiocima - Imunoformula je predstavljena pečatom koji u svom središtu ima ljudsku siluetu sa raširenim rukama, simbolizujući optimizam i dobrobit.



Izvor: Autor

Po završetku redizajniranja pakovanja se pristupilo daljem razvoju komunikacione platforme kao bi se poruka plasirala kroz ostale kanale komunikacije.

To je predstavljalo izazov obzirom da je imunitet veoma teško pokazati na opipljiv način, odnosno o njemu se govori tek kada dođe do određenih tegoba jer ljudi dobro zdravlje a samim tim i imunitet jednostavno podrazumevaju u svakodnevnom životu.

Šta zapravo znači imati snažan imunitet? Pored očiglednih odgovora poput dobrog zdravlja ono čemu to dalje vodi je zapravo kvalitetan život. Ostvarivanje zacrtanih planova gde prilikom realizacije ljudi nisu ometeni fizičkom nesposobnošću bilo da je u pitanju duži ili kraći period. Živeti uspešan život je opšta težnja ljudi. A da bi to bilo moguće neophodno je ostvariti željene ciljeve.

Imajući sve ovo u vidu formulisan je slogan: "Snažan imunitet za bolji kvalitet života". Novi izazov je bio naći adekvatan način da se ova poruka prenese potrošačima.

Da bi ovu poruku kredibilno preneli potrošačima potrebno je da to kažu uspešni ljudi za koje je opšte poznato da se bave zahtevnim profesijama i poslovima. Upravo to intenzivno angažovanje iziskuje potrebu za dobrim zdravljem kao i dobrom telesnom formom kako bi odgovorili svim obavezama koje imaju.

Uspešni ljudi za koje je opšte poznato da se bave zahtevnim profesijama su zapravo javne ličnosti. To je dovelo do ideje da se angažuju javne ličnosti kao dopadljivi prezenteri osnovne poruke. Svakako to nisu trebali biti glumci koji glume napisani tekst već stvarne osobe koje predstavljaju sebe i pri tome su opšte poznate kao uspešni ljudi sa brojnim interesovanjima. To je neophodno kako bi se naglasila potreba dobrog zdravlja u okolnostima velikog broja aktivnosti koje osoba obavlja.

Kompanije obično koriste karakteristike i kvalitete poznatih ličnosti kako bi ustanovile analogiju sa proizvodom i pozicionirale proizvod u svesti potrošača. Podrška poznatih ličnosti je moćno sredstvo za predstavljanje proizvoda i to su brojne kompanije prepoznale. Potrošači preferiraju korišćenje brendova sa dobrom reputacijom i imidžom. Zbog toga ih više privlače brendovi koji su promovisani od strane poznatih ličnosti jer time reflektuju određeni status.

Kako bi ova taktika promovisanja brenda dala rezultate mora postojati nešto zajedničko između brenda i poznate ličnosti. Na ovaj način se brzo gradi svest o brendu jer se brend povezuje sa nečim poznatim.

Angažovanje poznatih ličnosti je korisno prilikom izgradnje kredibilnosti brend ponude. Predstavljanje brenda od strane poznate ličnosti, daje poruci autentičnost i kredibilnost u onoj meri u kojoj je slavna ličnost poseduje.

Prilikom izbora poznate ličnosti kompanija mora da utvrdi promotivne ciljeve brenda i u kojoj meri se imidž poznate ličnosti poklapa sa tim. To je svakako važno za obe strane jer i jedna i druga profitiraju stvaranjem tog saveza.

Najvažniji atribut poznate ličnosti je *pouzdanost*. Ciljana publika mora imati poverenja u kredibilitet poznate ličnosti i njen imidž se mora poklapati sa onim što saopštava vezano za proizvod.

Sledeći po značaju je *dopadljivost*. Poznata ličnost mora biti popularna i dopadljiva najširem krugu ciljane publike.

Sličnost između ciljane publike i poznate ličnosti je treći važan atribut. Veza sličnosti između ciljane publike i poznate ličnosti povećava nivo ubedljivosti.

Imajući sve navedeno u vidu u prvoj komunikacionoj kampanji za predstavljanje Viva Imunoformule su odabrani: Mirjana Bobić Moisić, Andrej Kulundžić i Marija Karan.

Mirjana Bobić Moisić je opšte poznata u javnosti kao osoba sa bogatim interesovanjima i aktivnostima. Ona je istovremeno pisac, kolumnista, glavni i odgovorni urednik časopisa i pisac pozorišnih komada pri čemu slika i voli da kuva.

Andrej Kulundžić je poznat kao reli vozač i autor TV emisije o automobilima. Aktivnosti koje zahtevaju veliku energiju, fizičku spremnost i otpornost.

Marija Karan je pozorišna i filmska glumica. Bavi se profesijom koja zahteva stalna snimanja na različitim lokacijama i u različitim uslovima, često se međusobno

preklapajući. Fizička pripremljenost joj je veoma važna kako bi mogla da iznese mnogobrojne i zahtevne aktivnosti.

Pored poznatih ličnosti u komunikaciji je učestvovala i Doc dr sci med endokrinolog Vesna Dimitrijević Srećković. Uloga lekara u ovom slučaju je bila da podrži kredibilitet poruke svojim stavom. U sledećoj fazi je sprovedena klinička studija u relevantnoj zdravstvenoj ustanovi koja je potvrdila tvrdnju o pozitivnom uticaju Imunoformule na zdravlje ljudi.

Insistiranje na objašnjenju dejstva Imunoformule je proizišlo iz ključne barijere u konzumaciji koja se odnosi na ne razumevanje razlika u poređenju Vive sa "običnim" jogurtima.

Komunikacija je usmerena ka ljudima koji vode računa o zdravlju nezavisno kog su pola. Najveći broj ljudi svakog dana konzumira nešto što je dobro za njihovo zdravlje, u tom smislu okidač bi trebalo da bude prepoznatljivo pakovanje sa jasno i uočljivo postavljenim benefitom. Dalje širenje je obuhvatilo "on the go" segment u smislu širenja kanala distribucije kao i prilagođavanje pakovanja ovom kanalu.



Izvor: Autor

Rezultati repozicioniranja Vive su se ogledali u značajnom povećanju prodajnih rezultata i povećanju tržišnog učešća. Pored toga utemeljen je brend sa adekvatnim pozicioniranjem koji ima jasnu ulogu kako u portfoliju kompanije Imlek tako i jasnu poziciju u svesti potrošača koja se odnosi na prirodno stimulisanje imuniteta.

6.2.3. Izgradnja brenda FIT

Trend zdravog načina života i fit izgleda je stigao i do naših potrošača. Ovaj trend je naročito prihvaćen od strane mlađe ženske populacije. Sa druge strane brži tempo života koji se odražava na ukupnu populaciju dovodi do neredovne i nezdrave ishrane. Ovi faktori dovode do pojave velikog broja ljudi koji nisu zadovoljni svojom telesnom težinom i izgledom. Upravo taj trend povećava potrebu za različitim proizvodima čija se funkcionalnost bazira na niskoj kaloričnoj vrednosti i smanjenom sadržaju masnoća.

Imlekov proizvod jogurt Fit je bio namenjen upravo ovom tipu potrošača. Iako drugi po obimu prodaje u Imlekovom portfoliju funkcionalnih jogurta utvrđeno je da

postoje brojne oblasti za unapređenje kako same pozicije brenda tako i percepcije brenda od strane potrošača.

Glavni problem je predstavljalo nejasno pozicioniranje proizvoda. Jogurt Fit je sadržao 1,5% mlečne masti iako je lansiran kao proizvod koji pripada kategoriji nisko masnih jogurta. Da bi slika bila jasnija u tom trenutku proizvod Viva plus sadrži 1% mlečne masti i pored toga što mu je ključna funkcionalnost vezana za jačanje imuniteta. Dakle dolazimo do paradoksa da ciljano formulisani proizvod ima problem sa osnovnom racionalnom karakteristikom što uzrokuje potpuno pogrešnu percepciju potrošača. Pored konfuzije vezane za racionalne karakteristike u tom trenutku jogurt Fit ima i pogrešnu cenovnu poziciju. Zapravo usled nižeg sadržaja % mlečne masti i cena je niža u odnosu na „običan“ jogurt. Pri tome se u potpunosti zanemaruje njegova funkcionalnost.

Svi ovi faktori su doveli do toga da je promašena ciljna grupa kojoj je proizvod bio inicijalno namenjen. Umesto da proizvod bude namenjen ljudima koji vode računa o telesnoj težini, došlo se u situaciju da je jogurt Fit bio izbor potrošača koji su bili cenovno najosetljiviji.

Istraživanjem je takođe utvrđena ključna barijera u konzumaciji niskomasnih jogurta. Ta barijera se odnosi na percepciju korisnika da niskomasni jogurti upravo zbog nižeg procenta mlečne masti ne mogu imati dobar ukus kao punomasni jogurti.

Imajući u vidu sve navedene činjenice pristupilo se repozicioniranju proizvoda koje je zahtevalo sledeće korake:

- cenovno pozicioniranje iznad običnog jogurta usled specifične funkcionalnosti proizvoda;
- prilagođavanje proizvoda potrebama potrošača u smislu smanjenja procenta sadržaja mlečne masti kako bi što efikasnije podržao ključnu racionalnu karakteristiku (niža kalorijska vrednost) pri čemu je neophodno ispuniti organoleptička očekivanja potrošača koja se posebno odnose na ukus i gustinu;
- redizajnirati pakovanje, koje predstavlja važan element komunikacije, u skladu sa novom pozicijom.
- komunikaciono repozicioniranje sa jasnom i konzistentnom porukom.

Od ovako definisanih ciljeva se očekivalo da razreše probleme koji su bili vezani za nejasno pozicioniranje, neusklađene cene, pogrešnu brend percepciju, relativno nisku svest o brendu i razbijanje uskog grla u “levku odnosa sa potrošačima” između faza razmatranja i probanja.

Slično kao i u slučaju sa brendom Viva pristupilo se repozicioniranju proizvoda uz redizajn pakovanja, adaptaciju proizvoda u smislu smanjenja procenta mlečne masti i osmišljavanju komunikacione platforme čiji je primarni zadatak povećanje svesti o brendu uz razbijanje uskog grla između faza razmatranja i probanja. Zadatak nove komunikacione platforme je pored barijera vezanih za predrasude o ukusu bio da reflektuje emocionalnu i racionalnu vezu između proizvoda i potrošača koji imaju potrebu da učine nešto za sebe kako bi se osećali dobro i privlačno.

Proizvod je promenjen u skladu sa osnovnom racionalnom karakteristikom i kreiran je novi varijetet sa 0,5% sadržaja mlečne masti. Ovo je bio prvi domaći proizvod mlečne industrije koji je imao sadržaj mlečne masti niži od 1%.

Pakovanje je redizajnirano u skladu sa brend obećanjem te su zaobljene i okrugle forme zamenjene izduženom i optimističnom siluetom. Paralelno sa promenom dizajna je promenjena i ambalaža i prešlo se na tetra-slim ambalažu koja je tanja i izduženija u odnosu na prethodnu.

Redizajnirano pakovanje:



Izvor: Autor

Sama komunikacija je prema navedenim ciljevima usmerena ka modernim ljudima koji brinu o svom izgledu i veoma im je važno da izgledaju vitko i privlačno.

Za izgradnju svesti o brendu, komuniciranju osnovne brend ideje i stimulisanju želje za doživljajem brenda najdelotvornija je TV komunikacija. Imajući to u vidu kreirana je TV reklama za Jogurt Fit u kojoj je korišćena poznata muzika koja skreće pažnju gledaocima na nešto što im je poznato i dopadljivo dok su vizuelno prikazani ljudi koji pokazuju svoje stomake pri čemu izgledaju vitko i privlačno. Sve to je praćeno porukom da je Fit jogurt sa nižim sadržajem mlečne masti ali bez kompromisa po pitanju ukusa. Stoga je ključna poruka usmerena na razbijanje najveće barijere na putu intenzivnije konzumacije (potrošači izražavaju sumnju da je proizvod ukusan) i glasi: 0,5%mm 100% ukusa.

Pored pakovanja i TV komunikacije korišćeni su i ostali dostupni kanali koji su doprineli intenzitetu i konzistentnosti kampanje. Kanali kroz koje je podržana kampanja su: novinski oglasi, odnosi sa javnošću, promotivni materijal usmeren ka trgovcima, promocije na mestu prodaje usmerene na potrošače kao i promotivni materijal na mestu prodaje, sponzorstvo Fashion week-a, digitalni mediji.

Rezultati navedenih aktivnosti su se pretočili u jasnom pozicioniranju Fit jogurta prema ciljanoj publici kao niskomasnog jogurta koji doprinosi privlačnom izgledu. Paralelno sa tim je došlo do povećanja tržišnog učešća sa 8% na 11,3% uz cenovno repozicioniranje prilikom koga je povećana cena.

Možemo zaključiti da se procesom repozicioniranja Fit jogurta postiglo:

- uspešno pozicioniraje Fit jogurta kao lidera u segmentu niskomasnih proizvoda. Fit jogurt potrošači percipiraju kao trendi i moderan brend
- Fit je postao lider u kategoriji i ostatak tržišta je pratio trend
- kreirano je očekivanje potrošača da Fit bude prvi u inovacijama

Uspostavljanje neprikosnovene liderske pozicije Fit jogurta na tržištu u domenu niskomasnih proizvoda je bio samo početak daljeg širenja i razvijanja proizvodnog asortimana u ovoj kategoriji.

Ubrzo je lansiran i varijetet sa sadržajem od 0% mlečne masti. Pakovanje je redizajnirano i pristupilo se kolor kodiranju Fit asortimana. Ljubičasta boja predstavlja noseću boju Fit brenda. Pored kolor kodiranja došlo je i do diferencijacije određenih zona na pakovanju kako bi se dobio unificirani izgled pakovanja i istovremeno zadržala dovoljna diferenciranost među varijetetima. Manje korekcije su primenjene i na sam logotip kako bi se okruglasti i „punački“ elementi predstavili izvijenijim i tanjim formama uz zadržavanje vidljivosti i upečatljivosti samog logotipa.



Izvor: Autor

U situaciji kada je Fit jogurt čvrsto pozicioniran kao niskomasni proizvod sledeći korak je bio lansiranje proizvoda sa prirodnim sagorevačima masti Fit effect sa enzimom Q10 i L-Carnitine-om. Ovaj proizvod ide korak dalje u smislu funkcionalnosti tačnije pored pasivnog unošenja proizvoda koji nemaju visoku kalorijsku vrednost ovaj proizvod aktivno utiče na sagorevanje masnih naslaga.

Problemi u lansiranju ovog tipa proizvoda se ogledaju u predrasudama da oni sadrže veštačke (hemijske) sastojke koji nemaju blagotvoran uticaj na zdravlje. Pored toga je neophodno voditi računa da se potrošačima ne obećava nešto što nije moguće, jer očekivanja potrošača na ovaj način lako mogu biti izneverena i time se može uticati na ukupan stav o brendu.

Najefikasniji način za razbijanje predrasuda je iniciranje masovnih degustacija proizvoda i komuniciranje prirodnosti sastojaka. Takođe je neophodno komunikacijom pojasniti potrebu permanentne i dugoročne primene kako bi se pomogla redukcija telesne težine.



Izvor: Autor

6.2.4. Izgradnja brenda Jogood

Jogood je lansirao kao prvi voćni jogurt na domaćem tržištu. Kako je samo tržište bilo prilično nerazvijeno i konzervativno prema novinama, ovakav proizvod nije naišao na jak odziv kod potrošača. Ključni problem je bilo nejasno pozicioniranje. Kupci su bili u dilemi da li je u pitanju jogurt ili poslastica. Potrošači ne naviknuti na kombinaciju ukusa su imali veliki otpor prema kiselo slatkome ukusu. Pored percepcije ukusa problem je predstavljao i sirovinski sastav proizvoda. Prilikom lansiranja proizvoda na tržište proizvod je u sastavu sadržao veštačke boje i arome što je naišlo na pozorenje potrošača.

Usled navedenih faktora je došlo do opadajućeg trenda tržišnog učešća. Neophodno je bilo postaviti jasne ciljeve daljeg razvoja proizvoda:

- prilagoditi i uskladiti proizvod sa očekivanjima potrošača
- umesto veštačkih boja i aroma koristiti krupne komade odabranog voća

Paralelno sa unapređenjem proizvoda se pristupilo i repozicioniranju brenda. Da bi se to realizovalo neophodno je bilo sprovesti sledeće korake:

- povećati svesnost potrošača o postojanju Jogood voćnog jogurta
- intenzivirati degustacije i prevazići usko grlo koje je nastalo u međufazi razmatranja i probe proizvoda
- pozicionirati brend kao zdravu užinu koja obezbeđuje dodatnu energiju

Zadatak komunikacione strategije je da obezbedi razumevanje potrošača da je u pitanju zdrav proizvod koji se sastoji od kvalitetnih prirodnih sastojaka (sadrži krupne komade odabranog voća, bez konzervansa i veštačkih aroma, i kvalitetnog jogurta) i koji predstavlja zdravu užinu koja obezbeđuje potrebnu energiju.

Različiti komunikacioni kanali su imali različite uloge u sprovođenju komunikacione strategije shodno ciljevima koji su bili predviđeni za svaki od kanala:

- uloga pakovanja je da podstakne privlačnost ukusa
- uloga TV i print komunikacije je da poveća svesnost potrošača o postojanju Jogood jogurta
- uloga promocija je da se intenzivira degustacija proizvoda i potrošači uvere u kvalitet
- uloga promotivnog materijala na mestu prodaje je da podseti potrošače u trenutku odlučivanja o kupovini na poruke koje su poslate kroz ostale kanale
- uloga sponzorstva događaja (Brand fair) je kreiranje publiciteta

Prvi korak je bio redizajniranje pakovanja u pravcu intenziviranja privlačnog ukusa i jasne komunikacije pravog voća u kombinaciji sa jogurtom umesto veštačkih aroma. Standardni asortiman ukusa (kajsija, višnja, jagoda i šumsko voće) je proširen novim ukusom maline.



Izvor: Autor



Kako je Jogood namenjen mlađoj populaciji i komunikacija je to pratila tako da se radnja TV spota prikazuje kroz žurku kojoj mogu da prisustvuju samo kvalitetni učesnici. Lokacija zabave je upravo sadržaj proizvoda. Na taj način je slikovito i jasno predstavljena ključna racionalna karakteristika proizvoda (kvalitetno voće u kombinaciji sa jogurtom) pri čemu je to urađeno na interesantan i duhovit način. Voće koje dolaze na zabavu mora da prođe rigoroznu kontrolu kvaliteta kako bi se našlo u Jogood jogurtu. Selekcija prikazuje odbacivanje svih nekvalitetnih i veštačkih elementa. Efektan slogan: “Dobro voće ide u raj. Najbolje u Jogood”, nedvosmisleno i jasno prenosi osnovnu poruku.

Promovisanje brenda na mestu prodaje se odvijalo kroz postavljanje raznovrsnog promotivnog materijala kako bi se skrenula pažnja potrošača na proizvod u trenutku donošenja odluke o kupovini i kako bi se u tom trenutku potrošač podsetio na poruke koje je dobio kroz druge kanale. Paralelno sa tim u velikom broju maloprodajnih objekata su organizovane aktivnosti podsticanja potrošača na degustaciju proizvoda kako bi se razrešila bilo kakva dilema vezana za ukus i kvalitet proizvoda. Povremeno su se u maloprodajnim objektima pojavljivali promoteri kostimirani u voće iz televizijskog spota kao deo promotivnih aktivnosti. Za manje od mesec dana je sprovedeno više od 20.000 degustacija.

Rezultati repozicioniranja Jogood jogurta su se ogledali u značajnom povećanju prodajnih rezultata i povećanju tržišnog učešća.

Sledeća faza razvoja proizvoda je išla u pravcu prilagođavanja “on the go” segmentu putem praktične ambalaže.



Izvor: Autor

6.2.5. Izgradnja brenda Balans +

Brz tempo života i narastajuće obaveze potrošača, neredovna ishrana i prekomerno konzumiranje tzv. "brze hrane", rezultirali su ekspanzijom gojaznosti, probavnih problema i raznih drugih digestivnih teškoća. Prateći tržište i potrebe potrošača bilo je jasno da postoji prostor za lansiranje još jednog funkcionalnog proizvoda.

Po uzoru na inostrane kompanije, sa namerom da zadovolji zahteve domaćeg tržišta, Imlek lansirao Balans+ jogurt. Funkcionalnost ovog proizvoda se ogleda u regulisanju probavnih smetnji u periodu od 10 dana kontinuirane upotrebe.

Prilikom kreiranja proizvoda posebna pažnja se posvetila izboru jogurtne kulture koje mogu da podrže bazičnu tvrdnju da reguliše probavu za 10 dana. Kako je u pitanju nekoliko kultura one su imenovane u Bifido digestio kompleks. Kreirani novi proizvod Balans+ je fermentisan probiotski proizvod sa 1% mlečne masti i Bifido digestio kompleksom. Prvenstveno je namenjen ženama koje imaju probavne smetnje, a potom i svima ostalima sa ovim problemom. Pored poboljšanja varenja i ubrzavanja metabolizma zbog niskog sadržaja mlečne masti spada i u grupu niskomasnih fermentisanih proizvoda.

U vreme lansiranja bazična tvrdnja vezana za regulisanje probave je imala uporište u kliničkim studijama koje su izvršene nad jogurtom kulturama koje idu u sastav Balans+ jogurta. U kasnijoj fazi je ta karakteristika potvrđena kliničkom studijom sprovedenom na proizvodu u Kliničkom centru Bežanijska kosa. Istraživanje je sprovedeno na 50 ispitanika i studija je pokazala da Balans + reguliše varenje i ubrzava metabolizam u roku od 10 dana prilikom kontinuirane upotrebe.

Pored velike pažnje u kreiranju samog proizvoda Imlek je jednakom posvećenošću brinuo i o komunikaciji novog proizvoda. Izbor imena novog brenda nije bio ni malo lak jer je ime trebalo da odražava efekat primene glavne tvrdnje na korisnika. Asocijacije reči balans pored impliciranja ravnoteže u organizmu takođe ukazuju i na životni balans i time čine ovaj naziv odgovarajućim za novi proizvod.

Pakovanje je u zelenom kolor kodu čime se doprinosi osećaju svežine, prirodnosti, prosperiteta i ravnoteže. Pečat na pakovanju objašnjava funkciju Bifido digestio kompleksa kao i njegov sastav.

Televizijski spot prikazuje devojkicu zaglavljenu u gradskoj gužvi koja sa lakoćom prevazilazi zastoje i nastavlja sa svojim obavezama. Jasno da ovaj scenario metaforično predstavlja probavne smetnje koje Balans+ sa lakoćom otklanja.

Izgradnja svesti o brendu je nadalje podržavana promotivnim aktivnostima na mestu prodaje uz masovno iniciranje degustacije.

Tržišni odziv nakon lansiranja osnovnog varijeteta Balans + je upućivao na zaključak da je proizvod u kratkom roku masovno prihvaćen i da su prepoznate njegove funkcionalne karakteristike. Uočeno je da postoji prostor za dalji razvoj proizvoda u pravcu kompletnog obroka i ubrzo je lansirano Balans+ sa žitaricama, kao i Balans+ sa voćem. Budući da ovaj segment kiselomlečnih proizvoda komunicira zdrave navike u ishrani i aktivan metabolizam, ubrzo se Balans+ porodici pridružuje još jedan proizvod, poznat na našim prostorima kao vrlo delotvoran - Balans+Kefir.

Brend Balans+ je za kratko vreme izgradio jaku tržišnu poziciju i jaku vezu sa potrošačima.



Izvor: Autor



6.3. Uloga brendova u ostvarivanju tržišnog uspeha kompanije Imlek

Kompanija Imlek je najveća kompanija domaće mlekarske industrije. Osnovana je 1953 godine. U poslednjoj deceniji kompanija Imlek se razvila u regionalnu kompaniju kroz akviziciju mlekara u BiH, Crnoj Gori i Makedoniji.

Duga tradicija, stručni kadrovi, savremene tehnologije i stalno unapređivanje proizvodnje rezultiralo je u više od 80 različitih mlečnih proizvoda koje IMLEK svakodnevno proizvodi.

Potrošačima redovno obezbeđuje visokokvalitetne, ukusne i hranljive proizvode za svaku priliku, te im tako pomaže da vode zdrav, aktivan i prijatan život.

Imlek se od tradicionalne kompanije transformisao u modernu kompaniju sa snažnim i priznatim regionalnim brendovima. Osnovni pokretač kako transformacije tako i budućeg razvoja predstavljaju potrebe i želje potrošača koje se primarno ogledaju u kvalitetnoj ishrani, a potom u zdravlju i opštem blagostanju.

Kompanija Imlek dominira tržištem jakim brendovima koje podržava inovativnom komunikacijom i unapređenjem odnosa sa potrošačima.

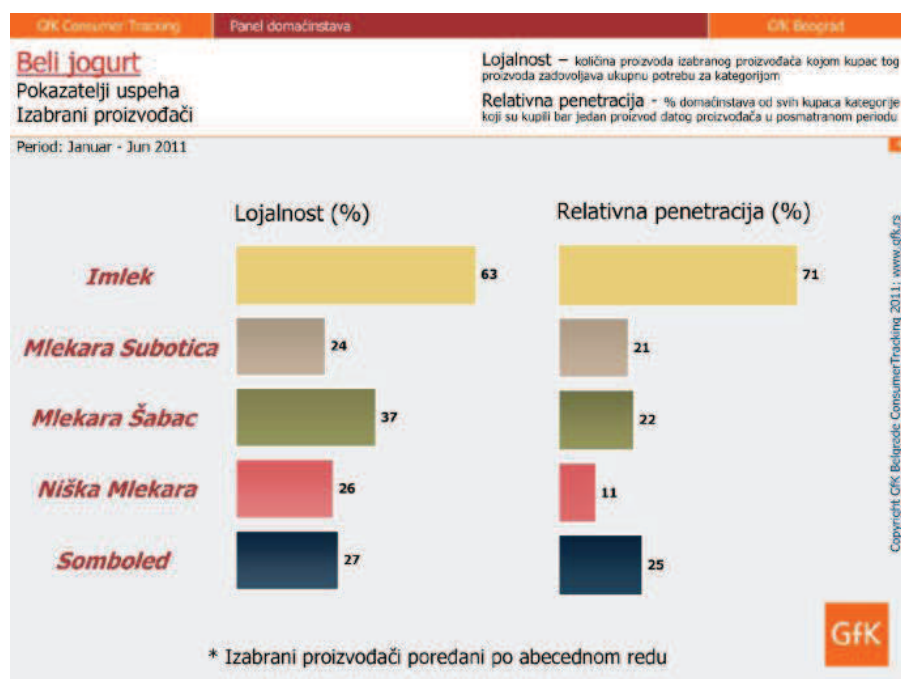
Prvi korak kompanije Imlek u građenju odnosa sa potrošačima je bilo pokretanje pozivnog centra (Potrošački telefon) koji je na raspolaganju potrošačima 24 časa. Kompanija Imlek je prva u mlekarskoj industriji i jedna od prvih domaćih kompanija koja pruža ovaj servis. "Potrošački telefon" pokrenut je sa ciljem da se ostvari svakodnevni i neposredni kontakt sa potrošačima, da se saslušaju njihovi komentari, kao i da se izađe u susret njihovim potrebama i zahtevima. Takođe potrošači mogu dobiti informacije o kompaniji, Imlekovom proizvodnom programu, novim proizvodima, sniženjima i sl.

Značajan podsticaj brzom i snažnom razvoju kompanije su dali jaki brendovi što se može zaključiti prema Gfk istraživanju od 17.10.2011. god gde su u fokusu beli jogurti. Uočava se da su vodeći proizvođači Imlek, Mlekara Subotica, Mlekara Šabac, Niška mlekarica i Somboled.

Posmatrajući lojalnost i relativnu penetraciju jasno je da je Imlek privukao najveću bazu kupaca (71%) dok prema ostalim proizvođačima gravitira značajno manji broj kupaca, to vidimo na slici 17.

Slična situacija je i sa lojalnošću, jer kupci Imlek brendova blizu dve trećine svojih potreba za jogurtom zadovoljavaju upravo nekim od Imlekovih brendova. To direktno ukazuje na snagu Imlekovih brendova i kvalitet veze sa potrošačima. Ostali analizirani proizvođači beleže dosta nižu lojalnost i prilično su izjednačeni.

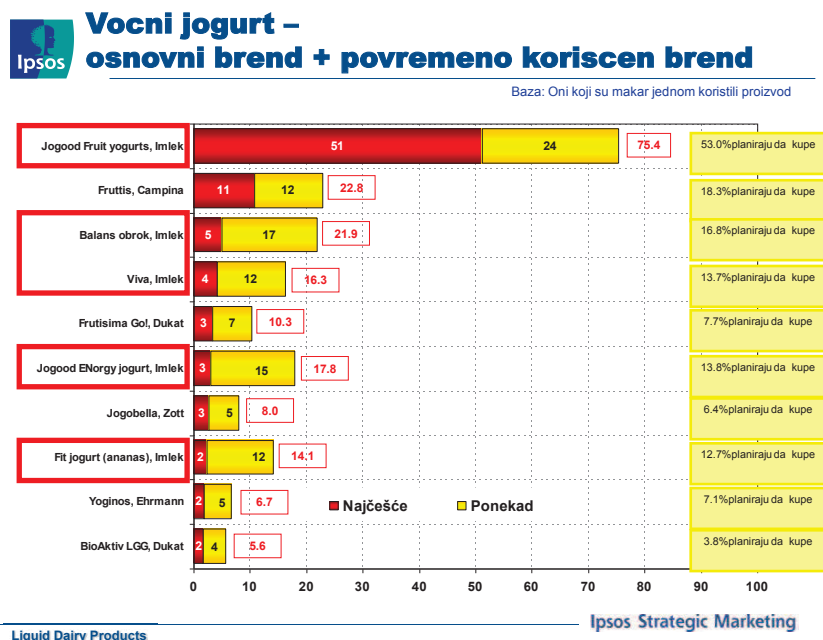
Slika 17. Pokazatelji uspeha izabranih proizvođača



Izvor: GfK Group Beograd, Consumer Tracking 2011.

Slično kategoriji belih jogurta Imlekovi brendovi dominiraju i kategorijom voćnih jogurta što možemo uočiti pomoću istraživanja koje je sprovedla istraživačka agencija Ipsos, prikazano na slici 18.

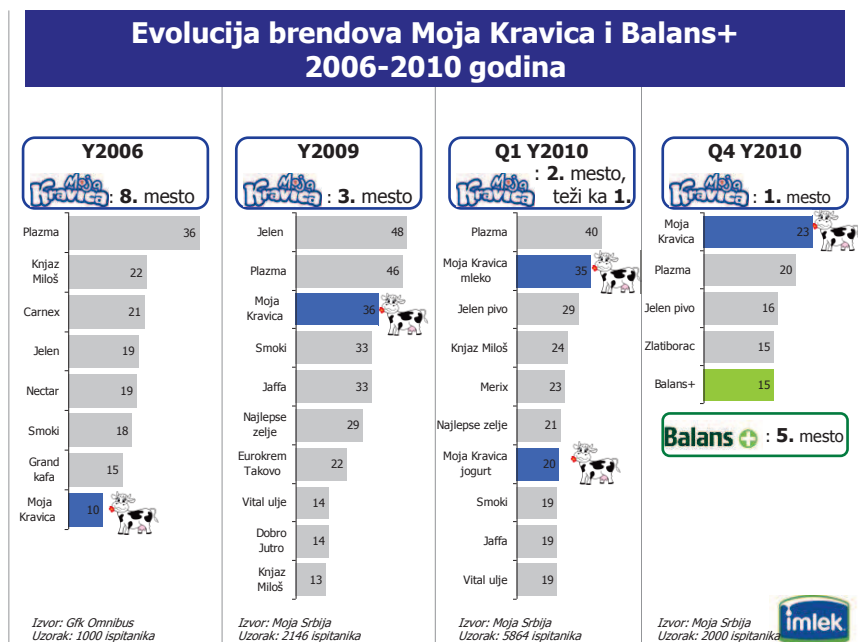
Slika 18. Dominacija u kategoriji voćnih jogurta



Izvor: Ipsos Strategic Marketing Beograd, 2010.

Pored vodeće pozicije u kategoriji jogurta Imlekov brend Moja Kravica svežeg i dugotrajnog mleko takođe zauzima leadersku poziciju na tržištu. Pored leaderske pozicije u svojoj kategoriji brend Moja Kravica od 2006. godine napreduje na tabeli najomiljenijih domaćih brendova i u 2010. godini stiže do prvog mesta. Dakle snaga brenda i vezanost potrošača za brend daleko prevazilazi okvire mlečne industrije i zauzima vodeću poziciju u daleko širem okviru. Na narednoj slici je dat prikaz evolucije razvoja brenda „Moja Kravica“ i pozicija brenda Balans+.

Slika 19. Evolucija pozicije brendova Moja Kravica i Balans+



Izvor: Autor

Na bazi svih prethodnih navoda možemo zaključiti da su jaki i utemeljeni brendovi dali snažan podsticaj za dalji razvoj i regionalno širenje kompanije Imlek. Kompanija koja ima prepoznatljive brendove kojima se veruje istovremeno gradi i korporativni imidž upravo kroz te brendove.

ZAKLJUČAK

Proizvod i brend predstavljaju značajan element marketing programa. Mada je velika razlika između proizvoda i brenda. Proizvod je sve ono što se nudi na tržištu, a ima sposobnost da zadovolji potrebe potrošača. Brend predstavlja efikasno i efektivno sredstvo kojim marketinški orijentisano preduzeće razlikuje sopstvenu ponudu od ponude konkurenata.

Upravljanje brendom predstavlja svojevrsni izazov u implementaciji aktivnosti marketinga. Ovi izazovi odnose se na donošenje neophodnih odluka tokom životnog ciklusa brenda, zatim na odlučivanje vezano za planiranje i razvoj novih proizvoda, inoviranje postojećih proizvoda, izgrađivanje brenda proizvođača i privatnih brendova, donošenje odluka o ekstenziji i širenju brenda, ali isto tako i realizovanje kobrendiranja, i konačno donošenje odluka o izgradnji regionalnog ili globalnog brenda.

Koristi brenda u marketingu ostvaruju i proizvođači i potrošači. Efekti izgrađenog brenda proizlaze iz vredne, ali neopipljive imovine kojom marketing menadžeri sve pažljivije upravljaju. Savremena praksa marketinga jasno pokazuje da postoje značajne razlike u ostvarivanju tržišnih rezultata proizvoda i izgrađenog brenda, što dalje implicira na postojanje realne tržišne vrednosti brenda.

U procesu brendiranja marketinški orijentisano preduzeće odlučuje o tome koje elemente brenda primenjuje u ponudi određenog proizvoda. Ukoliko je u ponudi marketinški orijentisanog preduzeća zastupljen portfolio proizvoda i brendova, marketing menadžeri donose odluke o načinima pokrivanja pojedinih segmenata tržišta, zaštiti intelektualne svojine na tržištu, izgrađivanju imidža i tržišnom pozicioniranju.

Na kraju, proizvod i brend u marketingu otvaraju i određena etička pitanja, pre svega u smislu zaštite prava potrošača i preuzimanja društvene odgovornosti preduzeća. Osnovna etička pitanja vezana su za bezbednost proizvoda i brenda tokom upotrebe, planiranu zastarelost, pravo potrošača na slobodan izbor, pravo potrošača na potpuno informisanje, i dr.

Sve dosadašnje analize i praktična iskustva ukazuju da se u sferi brenda i brend menadžmenta očekuju značajne promene. Brend menadžment će sve više biti jedna od aktuelnih grana primenjenog menadžmenta, sa svim svojim specifičnostima kvalitativno-standardne i sociopsihološke dimenzije. Sve ukazuje na to da će 21. vek biti period u kome će se kompanije diferencirati po uspešnosti brendiranja. Već sada je vrednost brenda ključna aktiva kompanija. Realnu vrednost kompanije više određuje njena nematerijalna marketinška imovina: brendovi, poznavanje tržišta, odnos s kupcima, pokrivenost distribucije, intelektualna svojina, partnerski odnosi.

Pogled na globalno brendiranje ne bi trebalo tumačiti kao poziv da se transnacionalni brendovi oslobode svoje baštine, iz dva razloga. Prvo, iako je globalnost postala jači signal kvaliteta od zemlje porekla, potrošači i dalje više vole brendove koji dolaze iz zemalja za koje se smatra da imaju posebnu stručnost: na primer, Švajcarska u čokoladama, Italija u odeći, Francuska u kozmetici, Nemačka u automobilima, Japan u elektronici. Što je važnije, potrošači očekuju od globalnih brendova da pričaju svoje mitove iz određenih mesta koja su povezana sa brendom. Da bi Nestle pokrenuo mit o hrani, mit mora biti smešten u švajcarskim planinama, jer potrošači misle da brend potiče iz tog mesta. Slično, ako L'Oréal želi da osmisli

mit o lepoti, on mora da ga napravi sa francuskog stanovišta. Zbog toga bi bilo dobro da transnacionalne kompanije dobro upravljaju svojim nacionalnim identitetima kao i svojom globalnošću.

O toliko mnogo toga treba razmišljati prilikom stvaranja dizajna strategije za globalno tržište da se lista faktora koje treba uzeti u obzir čini glomaznom. Moraju da se izmere pozitivne i negativne strane stvaranja jednog globalnog dizajna u odnosu na lokalizovane adaptacije, ili preostale u vezi sa zemljom porekla u odnosu na sadržane kulturne razlike. Međutim, uprkos ovim komplikacijama, veliki brendovi prodiru u osnovne ljudske potrebe i težnje. Ne postoji jača platforma brenda od one koja govori direktno potrošačima i poboljšava njihove živote – bez obzira koliko malo ili inkrementalno bilo to poboljšanje.

Kako je najbolje upravljati brendom velikoj meri zavisi od faktora koji su razmatrani u ovom radu. Ne postoji univerzalna strategija brenda jer ona treba da se stalno procenjuje i prilagođava. Menadžeri brenda moraju da odluče koji je najbolji pravac delovanja za njihove brendove na određenim tržištima na osnovu analize važnih unutrašnjih i spoljnih uticaja na brendove.

Uspešan brend je važan strateški instrument preduzeća. On efikasno prenosi potrošačima značenje proizvoda i olakšava njegovu identifikaciju. Efikasan menadžment brenda podrazumeva konstantno nastojanje preduzeća za realizaciju potencijala brenda i povećanja njegove vrednosti. Rezultat iskorišćenog potencijala brenda je stvaranje njegovog liderstva u dugom periodu. To je moguće ostvariti kroz konstantno ulaganje u kvalitet, promociju i odnose sa potrošačima. Takav brend predstavlja osnovu za stvaranje održive konkurentne prednosti i uspešnije strateško pozicioniranje preduzeća. Osnovna poruka menadžmentu je ta da je brend instrument, a ne samo cilj i, ako se koristi efikasno, može da stvori veoma vredna nematerijalna sredstva – potrošački kapital.

LITERATURA

1. Aaker D., Joachimsthaler E., The Brand Relationship Spectrum: The Key to the Brand Architecture Challenge, California Management Review, Vol 42, No. 4, Summer, 2000.
2. A. Concise Dictionary of Business, Oxford University Press, London, 1990.
3. Blackett T., „Brand Valuation”, A Chapter from Brands and Branding, An Economist Book, Interbrand, New York, NY, 2004.
4. Acohido B., Rich media enriching PC ads. USA Today, February 25, 2004.
5. Calkins T., Tybout A., Philip K., Kellogg on Branding: The Marketing Faculty of The Kellogg School of Management, John Wiley & Sons, Canada, 2005.
6. Chang H., Lin Ch., Interfirm influence strategies and their impact on developing buyer-supplier relationships, International Journal of Commerce and Management, 1/2008.
7. Christy R., Oliver G., Penn J., Relationship Marketing in Consumer Markets, Journal of Marketing Management, 1996/12.
8. Duncan T., Moriarty S., How integrated marketing communication's 'touchpoints' can operationalize the service-dominant logic, In The service dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions, ed. R. F. Lusch and S.L. Vargo, Armonk, NY: M. E. Sharpe, 2006.
9. Džober D., Fahi Dž., Osnovi marketinga, Data Status, Beograd, 2006.
10. Edell J. A., Keller K.L., Analyzing media interactions: The effects of coordinated TV–print advertising campaigns, Marketing Science Institute report no. 99, 1999.
11. Egan J., Relationship Marketing, Pearson Education Limited, Essex England, 2004.
12. Ellwood I., Essential Rand Book: Over 100 Techniques to Increase Brand Value, Kogan Page, London, 2002.
13. Felton G., Advertising concept and copy, New York, 2006.
14. Filipović V., Kostić-Stanković M., Marketing menadžment, FON – Institut za menadžment, Beograd, 2009.
15. Gummesson E., Total Relationship Marketing, 3rd edition, Butterworth-Heinemann, 2008.
16. Gummesson E., Total Relationship Marketing, Elsevier, Oxford, 2008.
17. Haigh D., „Brand valuation: what it means and why it matters”, Brands in the Boardroom IAM supplement No. 1, Brand Finance (USA) Inc.
18. Hakansson H., Snehota I., Developing Relationships in Business Marketing, Routledge, London, 1995.
19. Hill S., Ettenson, R., Tyson, D., Achieving the Ideal Brand Portfolio, Sloan Management Review, Winter 2005.
20. Hoeffler S., Keller K.L., The marketing advantages of strong brands, Journal of Brand Management 10, no. 6, 2003.

21. Holt D. B., Quelch J. A., Taylor E. L., How Global Brands Compete, Harvard Business Review, September 2004.
22. Hunt H., Seven Ouestiones for Relationship Marketing, University of Ulster, 4-6 Jul, 1994.
23. Janiszewski C., van Osselaer S.M.J., A connectionist model of brand-quality associations, Journal of Marketing Research 37, August, 2000.
24. Janjić S. Menadžment procesom brendiranja u međunarodnom marketingu, Međunarodna naučna konferencija Menadžment 2010, Kruševac, mart 2010.
25. Keller K. L., Advertising and brand equity, In Handbook of advertising, ed. G.J. Tellis and T. Ambler, 54–70. London: Sage Publications, 2007.
26. Keller K. L., Building customer-based brand equity: A blueprint for creating strong brands, Marketing Management July/August, 2001.
27. Keller K. L., Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands, Working Paper, Report No. 01- 107, Marketing Science Institute, Cambridge, USA, 2001.
28. Keller K. L., Building strong brands in a modern marketing communications environment, Journal of Marketing Communications, 15:2-3, 2009.
29. Keller K. L., Manager's Tool Kit, The Brand Report Card, Harvard Business Review, February 2000.
30. Keller K. L., Sternthal B., Tybout A., Three Questions You Need to Ask About Your Brand, Harvard Business Review, September 2002.
31. Keller K.L., Mastering the marketing communications mix: Micro and macro perspectives on integrated marketing communication programs, Journal of Marketing Management 17, September, 2001.
32. Keller L. K., Manager's Tool Kit, The Brand Report Card, Harvard Business Review, February 2000.
33. Keller L. K., Strategic Brand Management, Building, Measuring, and Managing Brand Equity, second edition, Prentice Hall International, Inc., 2003.
34. Kotler P., Keller K. L., Marketing menadžment, Data Status, Beograd, 2006.
35. Kumar N., Kill a Brand, Keep a Customer, Harvard Business Review, December, 2003.
36. LaPonte P., The Picture of Brand Health, CMO Magazine, December 2005.
37. Lindemann J., Valuation B., Brand Valuation, A Chapter from Brands and Branding, An Economist Book, Interbrand, New York, 2004.
38. Lovreta S., Berman B., Petković G., Veljković S., Crnković J., Bogetić Z., Menadžment odnosa sa kupcima, Ekonomski fakultet u Beogradu; Data Status, Beograd, 2010.
39. Mamula T., "Stvaranje, pristup i metodi merenja vrednosti marke", Marketing, vol. 37, issue 4, Beograd, 2006.
40. Maričić B., Ponašanje potrošača, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, Beograd, 2011.

41. Milisavljević M., Maričić B., Gligorijević M., Osnovi marketinga, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd, 2012.
42. Milisavljević M., Strategijski marketing, Ekonomski fakultet, Beograd, 2010.
43. Milisavljević, M., Strategijski marketing, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2006.
44. Naik P. A., Integrated marketing communications: Provenance, practice and principles, In Handbook of advertising, ed. G. J. Tellis and T. Ambler, London: Sage Publications, 2007.
45. Ognjenov G.,Integrisane marketinške komunikacije, Beograd, 2009.
46. Payne A., Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management, Butterworth-Heinemann, Oxford UK, 2006.
47. Petrović Z.,Finansijsko izveštavanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.
48. Peter, P. J., Olsen J. C., Consumer Behavior and Marketing Strategy, Seventh edition, McGrawHill/IRWIN, Boston, 2005.
49. Pettis C., TechnoBrands: How to Create & Use Brand Identity to Market, Aduertise & Setl Technology Products, American Management Association, 1994.
50. Pierce A., Moukanas H., Wise R., Brand Portfolio Emnomics -Hamessing a Group of Brands to Driue Profitoble Gromth, Mercer Management Consulting, Inc., 2002.
51. Predović D., Vrednovanje marke, Mate, Zagreb, 2007).
52. Raggio R., Leone R. „The theoretical separation of brend equity and brand value: Managerial implications for strategic planning“. *Journal of Brand Management*, Vol. 14, No. 5, May 2007.
53. Ries A., Ries L., The 22 Immutable Laws of Branding, Profile Books, London, 2002.
54. Rust R. T., Zeithaml, V. A., Lemon, K. N., Customer-Centered Brand Management, Harvard Business Review, September 2004.
55. Trout J., Positioning: The Battle for Your Mind, Al Reis, Jack, Warner Books, New York, 2000.
56. Veljković S., Brend menadžment u savremenim tržišnim uslovima, Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2010.
57. Veljković S., Brend menadžment, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd, 2010.
58. Vračar D., Strategije tržišnog komuniciranja, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd, 2010.
59. Wentz L., „Brand Audits Reshaping Images“, Ad Age International, September 1996.

Internet adrese:

60. <http://en.wikipedia.org/wiki/Advertisements#History>
61. <http://www.adage.com/century/timeline/index.html>
62. <http://www.brandocratia.com/>

- 63. <http://www.brandocratia.net>
- 64. <http://www.internetmagazin.net>
- 65. http://www.tutor2u.net/business/marketing/promotion_advertising_budget

Ostali izvori:

- 66. Imlek, 2006.
- 67. Agencija Grey Worldwide
- 68. GFK Group, Beograd, 2006.
- 69. BusinessWeek, Interbrand/JP Morgan league table, 2002.
- 70. GFK Group Beograd, Consumer Tracking, 2011.
- 71. Ipsos Strategic Marketing Beograd, 2010.