UNIVERZITET SINGIDUNUM

Departman za
poslediplomske studije i međunarodnu saradnju

STUDIJSKI PROGRAM
Strategijski menadžment

MASTER RAD

Tema: BREND I INOVACIJE PROIZVODA KAO FAKTORI KONKURENTSKE PREDNOSTI

Mentor:
Prof. dr Danilo Golijanin

Kandidat:
Marijana Đokić
br. indeksa: 30/07

Beograd, 2013.

SADRŽAJ:

	I DEO ***UVOD***	05
1.1.	Predmet i polazišta istraživanja	05
1.2.	Značaj i aktuelnost istraživanja	06
1.3.	Ciljevi istraživanja	06
1.4.	Hipoteze istraživanja	07
1.5.	Metode istraživanja	07
1.6.	Struktura rada	08
	II DEO ***BREND KONCEPT***	09
2.1.	**Pojmovno poimanje brenda**	09
2.2.	**Istorijski razvoj brenda**	10
2.3.	**Elementi brenda**	11
2.4.	**Dimenzija brenda**	13
2.4.1.	Brend identitet	13
2.4.2.	Brend imidž	14
2.4.3.	Svest o brendu i stavovi potrošača prema brendu	15
2.4.4.	Lojalnost brenda	16
2.5.	**Vrednost brenda**	19
2.5.1.	Vrednost brenda za potrošača	19
2.5.2.	Vrednost brenda za kompaniju	21
	III DEO ***INOVACIJE I INOVATIVNOCT***	23
3.1.	**Pojmovno određenje inovacije**	23
3.2.	**Inovacija i promena**	24
3.3.	**Inovativna organizacija**	25
3.4.	**Inovacione strategije**	27
3.4.1.	Inovacione strategije: PTW i PNTL	29
3.4.2.	Proaktivna i reaktivna strategija	30
3.4.3.	Inovacije i tržište	31
3.5.	**Inovaciona strategija kao osnova modela inovacionog procesa**	32
3.6.	**Tipologija inovacija**	34
	IV DEO ***BREND I INOVACIJE KAO INSTRUMENTI MARKETING MIKSA***	35
4.1.	**Brend u funkciji marketinga**	35
4.1.1.	Pojam marketinga	35
4.1.2.	Značaj marketing istraživanja	36
4.1.3.	Veza između marketinga i brenda	36
4.2.	**Proizvod kao instrument marketinga**	37
4.3.	**Atributi proizvoda**	39
4.3.1.	Kvalitet	39
4.3.2.	Imidž, dizajn i marka	41
4.3.3.	Pakovanje i prodajne usluge	42
4.4.	**Životni ciklus proizvoda**	44
4.4.1.	Marketing strategije u životnom ciklusu proizvoda	47
4.5	**Potrebe potrošača**	48
	V DEO ***RAZVOJ PROIZVODA***	50
5.1.	**Razvoj novog proizvoda**	50
5.1.1.	Faktori koji podstiču razvoj novog proizvoda	51

5.2. **Od invencije do inovacije novog proizvoda** 51
5.3. **Predfaza razvoja novog proizvoda** 52
5.4. **Faza razvoja novog proizvoda** 52
5.4.1. Prikupljanje i selekcija ideja za razvoj novog proizvoda 53
5.4.1.1. Generisanje ideja i kreativnost 54
5.4.1.2. Kreativci 54
5.4.1.3. Kreativni metodi generisanja ideja 55
5.4.1.4. Saradnja sa partnerima u inovacijama 57
5.4.1.5. Selekcija ideja 57
5.4.2. Razvoj i provera koncepta novog proizvoda 57
5.4.3. Poslovna analiza 58
5.4.4. Stvaranje prototipa 58
5.4.5. Testiranje tržišta 59
5.4.6. Komercijalizacija 59
5.5. **Prihvat novog proizvoda** 59

VI DEO ***INOVACIJA KAO PROCES POBOLJŠANJA POSTOJEĆEG PROIZVODA*** 61
6.1. **Inovacije zasnovane na modulaciji** 61
6.2. **Inovacije zasnovane na dimenzioniranju** 61
6.3. **Inovacije zasnovane na promeni pakovanja** 61
6.4. **Inovacije zasnovane na dizajnu** 62
6.5. **Inovacije zasnovane na razvoju dodataka** 62
6.6. **Inovacije zasnovane na smanjenju napora** 62

VII DEO ***NEUSPELE INOVACIJE NOVIH PROIZVODA*** 63

VIII DEO ***BREND MENADŽMENT*** 65
8.1. **Proces izgradnje brenda** 65
8.1.1. Planiranje brenda 66
8.1.2. Analiza brenda 66
8.2. **Proces strategije brenda** 68
8.2.1. Principi brendiranja 69
8.2.2. Pozicioniranje brenda 69
8.2.3. Vizija brenda 71
8.2.4. Misija brenda 71
8.2.5. Ciljevi brenda 72
8.3 **Vrednosna ponuda brenda** 72
8.4. **Obećanje brenda** 73
8.5. **Brend arhitektura i ekstenzija brenda** 73
8.6. **Brend portfolio** 76
8.7. **Proces građenja brenda** 77
8.8. **Revizija brenda** 78

IX DEO ***BREND I INOVACIJE KAO FAKTORI KONKURENTSKE PREDNOSTI*** 79
9.1. **Brend i inovacije kao instrumenti konkurentnosti** 79
9.2. **Brend kao instrument podrške uspešnom lansiranju inovacije** 80
9.3. **Konkurentsko okruženje** 80

9.4.	**Analiza konkurencije**	82
9.5.	**Konkurentske strategije**	83
9.6.	**Selekcija konkurenata**	84
	X DEO ***PRIMER KOMPANIJE FRIKOM AD U STVARANJU I ODRŽAVANJU LIDERSKE POZICIJE NA TRŽIŠTU SMRZNUTOG POVRĆA, SA POSEBNIM OSVRTOM NA 2011.GODINU***	87
10.1.	**Istorijat kompanije Frikom**	87
10.2.	**Vizija i misija kompanije Frikom**	90
10.3.	**Ljudski resursi**	90
10.4.	**Strategija poslovanja kompanije Frikom**	91
10.5.	**Kvalitet i zaštita životne sredine**	93
10.6.	**Pregled tržišta smrznutog povrća**	94
10.6.1.	Brend Frikom smrznuto povrće	94
10.6.2.	Analiza konkurencije	96
10.7.	**Strategije brendiranja**	97
	XI DEO ***ZAKLJUČAK***	100
	XII DEO ***LITERATURA***	102

I DEO: UVOD

„Opa, op-op,opa, gangnam style! ” čuje se dobro poznata melodija svetskog hita. O, zar je već vreme! Ustajem, sanjivo opipavam svoj *Samsung Galaxy III* i isključujem alarm. Sanjiva još uvek, započinjem jutarnju higijenu - *Signal pasta*, set *Nivea* sredstava za negu lica, *Dove* sapun. Iz kuhinje dopire miris *Grand kafe*, čuje se glas *Maje Nikolić iz Jutarnjeg programa RTS1*. Spremam se za polazak na posao: *hp* laptop, *Nokia* mobilni, sve je na svom mestu, još malo *Max factor* make-up, *Bvlgary Cristalina* za mirisni početak dana. *Batine* cipele, *Zarin* mantil, *Carpisa* torba, ključ u bravu *Škoda Fabie* i na putu sam ka beogradskoj gužvi. Stižem na posao: Da li ću prvo da pogledam brend izveštaj za Frikom povrće ili sladoled? Kakvi su rezultati promocija Graška? Da li je bilo dovoljno kecelja za promoterke? Kako je prošao product placement kod Gastronomada? *Brend* pitanja, *brend* imidž, *brend* zagonetka, *brend* magija, *brend* zavisnost,...

I ceo dan *brend* sa mnom i ja sa njim! *Brend* – to sam ja, to smo svi mi danas na globalnom tržištu, sa veoma dostupnim svim njegovim sadržajima. Da li mi služimo brendu ili on nama? Ko od koga više zavisi? Brendovi su sveprisutni u svim sferama otvorenog tržišta i nemoguće ih je izbeći. Imaju razvijene identitete, utiču na životne stilove, prilagođavaju se karakteristikama svojih ciljnih grupa korisnika, izoštravaju do tančina svoja čula, izlaze pred korisnike i čine značajan faktor konkurentske prednosti savremenih organizacija.

Sa druge strane, naizgled jednostavan i lako razumljiv proces, *inoviranje* predstavlja fokus poslovnih strategija savremenih organizacija koje se iz časa u čas, na turbulentnom tržištu bore za korak ispred konkurencije. U savremenim uslovima poslovanja, kompanije se okreću ka sve većem stepenu zadovoljavanja potreba svojih potrošača, predviđajući ali i na neki način kreirajući njihove potrebe. Istorijski gledano, sa porastom potreba i prohteva ljudi, širi se i delokrug inoviranja. Dok potrošači veruju u *provereno i sigurno*, dodeljujući mu epitete *moje i bolje*, zadovoljavajući svoje potrebe, želje i prohteve, kreira se globalni potrošački *lifestyle* vezan za brend i inovacije kao potrebne elemente za opstanak savremenih kompanija.

Bez obzira na nivo tehnološke sofisticiranosti, *konkurentnost* je postala imperativ opstanka i prioriteta, a održati prednost postao je zajednički imenitelj za savremene organizacije na globalnom nivou. Značaj konkurentske prednosti teško da bi mogao da bude veći nego što je danas. Kompanije u celom svetu, suočene su sa sporijim rastom, otežanim uslovima poslovanja u toku svetske ekonomske krize, sa razmaženim, sumnjičavim potrošačkim društvom, kao i sa lokalnim i globalnim konkurentima koji se više ne ponašaju kao da je „kolač” dovoljno veliki za sve.

1.1. Predmet i polazišta istraživanja

U našem radu, bavili smo se istraživanjem i analizom procesa kreiranja brenda, kao i strategija potrebnih za brendiranje proizvoda i/ili usluga, kao i se istraživanjem procesa inovacija novih i postojećih proizvoda sa aspekta njihovog efekta na stvaranje i održavanje konkurentske prednosti.

Teorijske sugestije nas dovode do vrlo bitnih zaključaka da su procesi kreiranja brenda jedan od najboljih načina za uspešan plasman proizvoda ili usluge na lokalnom, regionalnom ili globalnom tržištu. Posedovanje jakog, priznatog i prepoznatljivog brenda je jedinstvena i

efektivna prilika za postavljanje, trajnost i prednost nad konkurencijom. Jačina brenda se direktno odražava na poslovanje kompanije.

Inovacije su bile i biće predmet izučavanja u različitim kontekstima (kroz tehnološke inovacije, unapređenje prodaje, društvene i socijalne sisteme, ekonomski razvoj, preko političkih struktura) samog pojma i performansi kojima vode. Teorijski posmatrano, pojmovno odredište inovacije leži u ideji i novini kao zametcima iz kojih se razvija nova vrednost. Suštinski posmatrano, inovacija kao pojava odražava večitu ljudsku borbu i potrebu za nečim novim, boljim, svrsishodnijim,... za nekom uzvišenijom i potpunijom vrednošću. Istorijski gledano, sa porastom potreba i prohteva ljudi, širi se i delokrug inoviranja.

U savremenim uslovima poslovanja, kompanije se okreću ka sve većem stepenu zadovoljavanja potreba svojih potrošača, predviđajući ali i na neki način kreirajući njihove potrebe. *Brend* predstavlja odnos između kreiranog proizvoda (*inovacije*) i potrošača, i njegova uspešnost upravo zavisi od njih – šta oni znaju, misle i osećaju prema brendu. Marketing i brend menadžeri savremenih kompanija svoje napore moraju da usmeravaju ka razvoju efikasnih strategija pozicioniranja svojih brendova, kao i da nastoje da oblikuju elemente marketing miksa na način da podržavaju realizaciju marketing strategije. Sve navedene aktivnosti, kao svoju polaznu tačku treba da imaju **potrošača** – identifikovanje njegovih želja, potreba i očekivanja, procenu percepcija, stavova i osećanja, i nastojanje da se zadovolje bolje, brže i više od konkurencije.

1.2. Značaj i aktuelnost istraživanja

Danas je zapanjujuće veliki procenat novih proizvoda osuđen na neuspeh. Pre samo 20 godina procenat neuspešnih proizvoda u odnosu na uspešne bio je daleko manji. Zašto je sada tako teško uspeti sa novom ponudom?

Danas postoje proizvodi za zadovoljenje gotovo svake potrebe. Potrebe potrošača su i više nego zadovoljene: one su hiper-zadovoljene.

Brend i inovacije su danas ključ i temelj strategije konkurentnosti. Novi proizvodi se frenetično, ali često neuspešno lansiraju. Od presudnog značaja ne samo razumeti kako danas nastaju brendovi, već na koji način oni zadobijaju svoje korisnike. Moramo raščlaniti marketinški proces na sastavne delove i analizirati ih da bismo shvatili kakve su stretegije moguće i uspešne.

1.3. Ciljevi istraživanja

Polazeći od pojmovnog određivanja, na bazi postojećih naučnih saznanja, imali smo za cilj da u radu najpre nedvosmisleno objasnimo pojmove brenda, inovacija i svih onih pojmova i procesa koji se često upotrebljavaju u sintagmama sa brendom i inovacijama. Dalje istražujući, želeli smo da napravimo vezu između brenda i savremene organizacije, kao i između inovacije i savremene organizacije – strategija, ciljeva, planova, analiza, procesa,... Teorijski cilj ovog rada je da pruži obuhvatan pregled teorijskih i empirijiskih saznanja iz oblasti marketinga, brendiranja i brend menadžmenta, inoviranja i menadžemnta inovacija, izučavanja konkurentnosti u savremenim tržišnim uslovima, kao i saznanja iz oblasti ponašanja potrošača. Nastojali smo da na osnovu obuhvatnog pregleda literature iz pomenutih oblasti izdvojimo najrelevatnije podatke i da ih integrišemo u jednu funkcionalnu celinu koja omogućuje duboko razumevanje kompleksnog brend koncepta i pozicioniranja brenda u svesti potrošača, zasnovanog na, pre svega, funkcionalnoj inovaciji, proverenog i sigurnog obećanog kvaliteta.

Upoznavanje sa ključnim principima marketing menadžmenta, brend menadžmenta, kao i menadžmenta inovacija treba da omogući savremenim menadžerima da uspešno kreiraju i sprovode poslovne strategije koje će maksimizovati performance njihovih kompanija.

U radu smo nastojali da istaknemo i objasnimo na koji način efektivne i efikasne marketing aktivnosti, radi izgradnje i razvoja uspešnih brendova doprinose konkurentnosti kompanija, te da podstaknemo menadžere savremenih organizacija da se fokusiraju upravo na brendove kao jedan od ključnih faktora u stvaranju i održavanju konkurentske prednosti.

1.4. Hipoteze istraživanja

Pretpostavke na kojima počiva naše istraživanje, kreirali smo u vezi sa samim predmetom i ciljem istraživanja. Hipoteze, ili misaone pretpostavke o odnosima među pojavama, od kojih smo krenuli kako bi konceptualno oblikovali istraživanje su:

1) Brend je jedinstvena ideja, stav, emocija ili koncept koji je postao aktivni deo svesti potrošača. Uspeh i snaga brenda prvenstveno zavise od pozicioniranosti brenda u svesti potrošača. Brend predstavlja prepoznavanje vrednosti u svesti krajnjih potrošača;
2) Inovacija je promena: koncept inovacije je slučajnost i očekivanost savremenog poslovanja;
3) Svaki novi i modifikovani proizvod je inovacija;
4) Brend i inovacija su atributi proizvoda kao elementa marketing miksa;
5) Životni ciklus proizvoda je uspešan element upravljanja proizvodom i njegovim modifikacijama;
6) Samo planski definisane i kreirane inovacije, difuzijom vrednosti na tržištu ostvaruju komercijalizaciju;
7) Uspešni brendovi određuju celokupne performanse kompanije koja ih poseduje;
8) U savremenim tržišnim uslovima, brend i inovacije predstavljaju važan faktor stvaranja i održavanja konkurentske prednosti.

1.5. Metode istraživanja

Svako naučno objašnjenje je uvek složen, delikatan i stvaralački čin koji objedinjava mnoštvo misaonih i logičkih radnji, kojima se otkrivaju novi do tada nepoznati odnosi i veze među pojavama koje se istražuju.

Da bismo polazne hipoteze dokazali ili opovrgli njihovu postojanost i opravdanost, a u isto vreme ispoštovali objektivnost i pouzdanost u našem istraživanju, koristili smo različite metode. U istraživanju vodili smo se dedukcijom polazeći od osnovnih i opštih pojmova i principa, izvodeći posebne pojmove i pojave bitne za objašnjenje teme istraživanja.

Pomoću analize vršili smo raščlanjivanje pojava i pojmova – brend, brendiranje, inovacija, inoviranje, strategije, proizvod, konkurentnost – na sastavne delove, kako bi ih dublje i svestranije proučili. Sintezom, koja je suprotan misaoni proces analizi, povezivali smo pojmove brenda i proizvoda, brenda i strategije, brenda i potrošača, brenda i organizacije, inovacije i organizacije, brenda i inovacije. U ovom transferzalnom i interdisciplinarnom istraživanju, verifikatorsku funkciju ostvarili smo prikupljajući i obrađujući podatke i naučna saznanja, sa početka istraživanja ideći od opštih ka pojedinačnim pojmovima, da bi smo na kraju generalizovali odnos između brenda, inovacija i konkurentske prednosti, u smislu neraskidive relacije pojava, promena i efekata do kojih dovode.

1.6. Struktura rada

Rad se sastoji od dvanaest zasebnih celina ili delova. Prvi deo rada posvećen je uvodu u predmet, cilj i metode istraživanja.
U drugom delu rada definisan je pojam brenda i brend koncepta (elementi, dimenzije: imidž, identitet, lojalnost potrošača i svest potrošača o brendu), sa terijskog i istorijskog aspekta, dok smo u trećem delu rada definisani pojam inovacije uključili u istraživanje strategije, procesa i modela primene u poslovnoj strategiji organizacije. Takođe, u ovom delu je prikazana i tipologija inovacija.
Četvrti deo rada posvećen je proizvodu kao elementu marketing miksa sa osvrtom na atribute koji čine vrednost proizvoda, kao načina za zadovoljenje potrebe potrošača. Upravljanje proizvodom moguće je samo ukoliko se poznaju faze životnog ciklusa proizvoda i primenjuju odgovarajuće marketing strategije, koje smo takođe obradili u četvrtoj celini istraživačkog rada.
Fokusirajući se samo na inovacije proizvoda, peti deo istraživanja posvetili smo razvoju novog proizvoda. S tim u vezi, izložili smo faktore koji utiču na pojavu novih proizvoda, kao i sve faze u procesu od invencije do inovacije.
Inovacije se sprovode i u cilju modifikacije postojećih proizvoda kako bi im se dodala neka vrednost i time produžila faza zrelosti životnog ciklusa. Osnovne modulacije postojećih proizvoda izložene su u šestom delu rada.
Sedmi deo rada posvećen je neuspelim inovacijama.
Osmi deo istraživanja posvetili smo brend menadžementu – fazama u procesu izgradnje brenda, ali i brend arhitekturi, brend portfoliu, vrednosnoj ponudi brenda.
Deveti deo rada posvećen je brendu i inovacijama kao faktorima konkurentnosti.
U desetom delu rada, predstavili smo studiju slučaja kompanije Frikom AD, na primeru tržišta smrznutog povrća, naročito sa osvrtom na 2011.godinu. Prezentovan je kratak istorijski pregled razvoja kompanije, a zatim pregled aktivnosti kompanije na postizanju što bolje pozicioniranosti brenda, kao i određenih aktivnosti iz dela društvene odgovornosti kompanije. Dat je i kratak osvrt na pregled konkurencije na tržištu smrznutog povrća, predstavljen je plan, realizacija i efekti kompanje „Smrznuto je zdravo”.
Jedanaesti deo rada zaokružuje naše istraživanje i predstavljen je zaključkom koji daje odgovore na postavljene hipoteze istraživanja.
U dvanaestom poglavlju naveli smo literaturu koju smo koristili u našem istaživačkom radu.

II DEO: BREND

2.1. *Pojmovno poimanje brenda*

Etimološki posmatrano, brend je reč engleskog porekla **/brand/**, koja potiče od stare norveške reči ***brandr*** čije je izvorno značenje spaljivanje, spaliti. U anglo-saksonskom značenju to je označavalo proces žigosanja stoke vrelim metalnim žigom koji je označavao pripadnost određenom vlasniku tj farmeru.

Funkcionalno posmatrano, u literaturi je moguće naći različita određenja pojma brend. Najčešće navođena je definicija Dejvida Ejkera koja je prihvaćena i od strane Američke marketing asocijacije – ***„brend je ime, pojam, dizajn, simbol ili neka druga karakteristika koja identifikuje proizvode ili usluge jednog ili grupe prodavca i razlikuje ih od konkurentskih”***.[1]

Kotler ističe da je pojam brenda kompleksan i da u sebe može uključiti i do šest različitih dimenzija značenja. Brend predstavlja simbol određenih atributa, karakteristika koje potrošači pripisuju proizvodu, odnosno na funkcionalnom nivou, brend simboliše koristi koje te karakteristike proizvoda pružaju potrošaču. Prema Kotleru, brend je sveukupnost opažanja – sve što vidite, čujete, pročitate, znate, osećate, mislite o proizvodu, usluzi ili kompaniji. On ima posebno mesto u svesti potrošača zbog prethodnih iskustava, asocijacija i budućih očekivanja.[1]To je skraćenica za atribute, prednosti, verovanja i vrednosti koje diferenciraju, smanjuju složenost i pojednostavljuju proces donošenja odluka. Brendovi, takođe, mogu označavati različite vrednosti, reprezentovati neku kulturu, neku ličnost kao i samog korisnika. Imajući na umu da je u pitanju složen pojam koji u sebi inkorporira duboki set psiholoških dimenzija, pre svega mišljenja i asocijacija potrošača, brend se ne treba i ne može tretirati samo kao ime. Može se zapravo reći, da brend predstavlja način na koji potrošač percipira i razume konkretni brendirani proizvod[2]. Dakle, brend u najvećoj meri ima psihološki karakter. Brend kao robna marka koja se prepoznaje kao posebna i različita od drugih sličnih, predstavlja određenu psihološku vrednost za konzumenta.

Brend je **obećanje** koje kompanija daje potrošačima da će nivo kvaliteta proizvoda ispuniti njihova očekivanja, a sa ciljem da oni nastave da kupuju te proizvode. Može se smatrati da je brend sredstvo koje u najvećoj meri diferencija ponudu određene kompanije od konkurentskih, i omogućuje njeno razlikovanje u odnosu na ponude drugih kompanija na tržištu. Uspešan i jak brend vodi i povoljnijoj prodaji tržišne ponude kompanije, u odnosu na konkurente[3].

Brend je reč obećanja u koja kupci veruju. Brend kreira poverenje potrošača i emocionalnu povezanost. On je koncept, a ne reklama.Osnovna karekteristika mu je obezbeđivanje konstantnog kvaliteta. To je dokaz o kvalitetu, poreklu, performansama zbog čega se podiže početna vrednost proizvoda kod samog kupca i smanjuje se rizik pri kupovnim odlukama.

Brend je uspešna kombinacija osobina:

1. Proizvoda
2. Benefita po potrošače – potrebe i želje
3. Vrednosti – funkcionalne i emotivne veze potrošača i proizvoda

---

[1] Kotler K., Keller K.L., Marketing menadžment, Data status, Beograd, 2006.
[2] Veljković S., Đorđević A., *Vrednost brenda za potrošače i preduzeće*, Marketing. 2009., str 4
[3] Golijanin, D. *Menadžment u trgovini*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str.56

Nastaje kada se marketinškim aktivnostima kreira/dodaje vrednost proizvodu u procesu diferenciranja od drugih proizvoda sa sličnim atributima i koristima. Predstavlja holističku sumu informacija o proizvodu – ime, marka, logo, simbol, mentalni koncepti koji odlikuju neki proizvod ili uslugu. Brend se nalazi u mislima potrošača – to je prva slika, emocija, poruka koju potrošači doživljavaju kada razmišljaju o kompaniji ili proizvodu.[4]

Šta se podrazumeva pod brendiranjem? Prvo treba reći šta se ne podrazumeva – brendiranje nikako nije dovođenje ljudi u iracionalne kupovne odluke. Kada bismo brendiranje tako posmatrali, pomešali bismo ga sa kreiranjem iluzije koja često čini da proizvod izgleda mnogo bolje ili kvalitetnije nego što u stvari jeste. Postoji jedna stara izreka koja kaže: „ Ništa ne ubija loš proizvod kao dobra reklama.” Bez dobrog proizvoda ili usluge, kao i organizacije koja ih podupire, ne može postojati uspešan brend.[5]

Brendiranje kao pojam je priča o poznatom i priznatom proizvodu ili usluzi, kao i unapređivanje svega toga kroz razne načine, koji čine proizvod ili uslugu više vrednim i priznatim. Brendiranje doprinosi identifikaciji samog proizvoda ili usluge, diferencijaciji od konkurencije, pomaže u efektivnom komuniciranju sa kupcem, kao što i doprinosi samoj vrednosti proizvoda ili usluge.

2.2. *Istorijski razvoj brenda – moje, bolje, provereno sigurno*

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

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

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

[4] Fenix International – Centar za razvoj ljudskih potencijala, pisana dokumentacija za seminar Brend Menadžment Frikom, Dijamant, Idea, februar 2008.

[5] Chiaravalle Bill, Findlay Schenck Barbara, *Branding for Dummies*, Willey Publishing Inc.,2007.

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

Dakle, počeci brendiranja datiraju iz posleratnog vremena kada je tržište postalo zasićeno uniformnim produktima masovne proizvodnje koji se praktično nisu razlikovali, te dotadašnja direktna prodaja nije mogla zadovoljiti kompanije. Konkurentno brendiranje postalo je imperativ industrijske ere u kontekstu fabrikovane jednakosti, zajedno sa proizvodnjom morala je da se proizvede i na imidžu zasnovana razlika. Ulaganje u imidž umesto samo u sam proizvod dobilo je svoju konačnu potvrdu 1988.godine kada je „Philip Moris" kupio „Kraft" za šestostruko veću sumu nego što se cenilo da je njegova materijalna vrednost. Ova razlika u ceni pripisana je nečemu što je do tada bilo apstraktno i nemerljivo – nazivu brenda.[6]

Marka i upravljanje markom postaje posebno važno područje poslovnih, tj.marketinških odluka i aktivnosti. Naime, *upravo je značenje savremenog marketinga diferenciranje putem marke*. Značaj politike proizvoda dobija sve veći značaj, jer se sva tržišna obeležja proizvoda koriste kako bi se napravio razmak između generičkih proizvoda prema proizvodima s markom. Smatra se da je najznačajnija funkcija marketinga izgradnja brenda.

2.3. *Elementi brenda*

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

- Pamtljivost – prikazuje koliko se lako dati element brenda može zapamtiti;
- Značenje – odnosi se na sugestije koje element brenda šalje u vezi sa proizvodom ili tipom osobe koja bi ga mogla kupiti.
- Dopadljivost – predstavlja estetsku privlačnost elemenata za potrošače;
- Prenosivost – pokazuje da li element brenda može da uveća vrednost brenda u različitim geografskim područjima i tržišnim segmentima, kao i da li može da posluži kao osnova za uvođenje novih proizvoda;
- Prilagodljivost – pokazuje da li se elementi brenda mogu adaptirati i aktuelizovati;
- Zaštita – u kojoj meri se element brenda može pravno i konkurentski zaštiti[7].

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

- Ime

[6] Schmitt Bernd H., David L.Rogers, *Handbook on Brand and Erperience Management*, Edwrd Elgar Publishing Ltd. , 2008.

[7] Kotler K., Keller K.L., *Marketing menadžment*, Data status, Beograd, 2006.

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

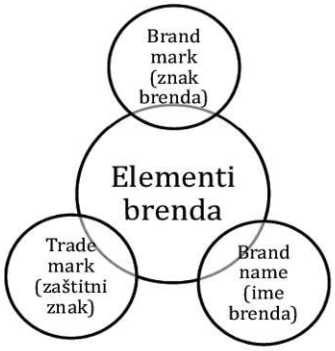
U nevidljive elemente brenda spadaju:

- Jezik kojim brend govori sa potrošačima
- Asocijacije koje budi
- Vrednosti koje afirmiše i promoviše
- Stavovi koje zauzima.

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

Logo (logotip) predstavlja tipografski znak koji stvara određene asocijacije, očekivanja i verovanja kod potrošača. On vizuelno identifikuje i diferencira ono što brend predstavlja. Prvi logo koji je stekao svetsku popularnost je logo prodavnice Shell shop, s početka XIX veka. Logo je osnovna grafička prezentacija brenda, polazna tačka njegovog identiteta, osnov za formiranje prvog utiska o brendu kod potrošača. Imajući u vidu da je prva impresija veoma važna, da se teško menja i oblikuje sve kasnije percepcije brenda, kompanija treba da posveti svu pažnju kreiranju svog logotipa. Logo treba da je upečatljiv, estetski privlačan, jednostavan i prepoznatljiv.[8]

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



Slika 2. – Elementi brenda

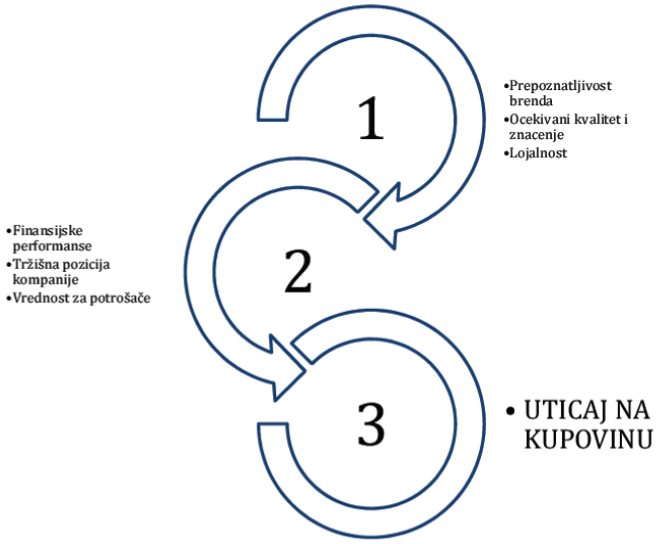
Ličnost brenda predstavlja svojevrsnu personifikaciju – skup ljudskih karakteristika koje su povezane sa brendom u svesti potrošača. Može se izraziti kao konkretna ličnost – profil koji otelotvoruje karakteristike povezane sa brendom – primer Dove proizvode krasi ženstvenost, iskrenost i optimizam. Personifikacija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

Način komunikacije brenda sa ciljnom grupom je takođe osetljiva karakteristika koja se mora prilagoditi kako tipu proizvoda, tako i tipu komunikacione platforme u marketing strategiji, koja mora biti prilagođena ciljanom tržištu.

Poruka brenda je ono što brend u procesu izgradnje odnosa sa potrošačima saopštava o sebi. Pojmom brend poruke obuhvaćen je i slogan (memo) – kratka rečenica kojom se brend direktno obraća potrošačima. Slogani su veoma moćan element brenda, koji pomaže potrošačima da uvide šta je brend i šta ga čini posebnim, i oni su osnovno sredstvo putem koga se sumira i prenosi namera marketing kampanje.[9] Neki od poznatih brend slogana su : „Usudi se da osetiš nežnost”(Milka, Kraft food), „I’m lovin’ it” (McDonalds), „Ako nije savršeno, nije Frikom” (slogan kampanje Smrznuto je zdravo, Frikom).

[8] www.wikipedia.org, Wikipedia, the free encyclopedia, preuzeto 31.03.2013
[9] Kotler K., Keller K.L., Marketing menadžment, Data status, Beograd, 2006.,str. 283

2.4. *Dimenzije brenda*



Slika br.2 Osnovne dimenzije brenda

Analiza relevantne literature autora iz oblasti marketinga i brendiranja (Kotler, Keler, Aker) ukazuje da šematski prikazane dimenzije brendova predstavljaju svojevrsnu sintezu rezultata dugogodišnjih istraživanja značaja brendova za potrošače i analize uticaja brendova na donošenje konačne odluke o kupovini. Tri osnovne dimenzije brenda su: prepoznatljivost (eng. brand awereness), očekivani kvalitet i značenje i lojalnost brendu.

2.4.1 *Brend identitet*

Identitet brenda predstavlja set asocijacija koja čine opipljiva (funkcionalna) i neopipljiva (emocionalna) svojstva. To je skup instrumenata dizajniranih da izgrade bogatstvo, strukturu i jasnoću brenda.[10] U osnovne elemente identiteta brenda ubrajaju se vizuelni i verbalni.

Vizuelni identitet je sistem prezentacije kroz koju se postiže prepoznatljivost na tržištu. Proces vizuelizacije započinje kreiranjem osnovnih grafičkih elemenata i dalje se širi na sve oblike tržišne komunikacije. Ovaj proces je standarizovan kroz tzv.knjigu grafičkih standarda kompanije, predstavlja temelj na kojem se gradi imidž kompanije. Vizuelni identitet brenda predstavlja jedan od najvažnijih aspekata njegovog celokupnog identiteta, s obzirom da su percepcija i svest o brendu kod potrošača u znatnoj meri uslovljeni upravo njegovim vizuelnim karakteristikama. Iz tog razloga kompanija treba da posveti posebnu pažnju kreiranju efektivnog vizuelnog identiteta svojih brendova.

Verbalni identitet brenda predstavljen je kao jezik brenda. Kao i kod osobe koja nam izgledom može biti veoma privlačna, pad naše zainteresovanosti se može dogoditi kada uspostavimo verbalnu komunikaciju, tako se nešto slično može dogoditi u relaciji potrošač-proizvod prilikom kupovine. Proizvod će na polici izgledati privlačno, ali kada se nađe u ruci

[10] Aaker D.A., Joachimshaler E., Brand Leadership, Simon&Schuster, UK, 2009.

potrošača i ima njegovu pažnju, istovremeno dobija priliku da potrošaču prenese verbalnu poruku s ciljem da proizvod završi u potrošačkoj korpi. Ukoliko organizacija želi da brend zaživi u svesti potrošača i rezultira željom za kupovinom određenog proizvoda, potrebno je jednaku pažnju i verbalnom i vzuelnom identitetu, koji su jednako moćni u osvajanju svesti potrošača.

Iskustva sa brendom (eng.brand expirience) čine sve senzacije, osećanja, misli i ponašanja, koja se kod potrošača javljaju u kontaktu sa brendom i obuhvataju iskustva potrošača prilikom potrage, kupovine i korišćenja brenda. Psihološki aspekt brenda (eng. brand image) predstavlja simboličku predstavu o brendu u svesti ljudi, a koja se sastoji od svih informacija i očekivanja koja oni imaju u vezi sa datim proizvodom ili uslugom[11].

Radi adekvatnog razumevanja kompleksnog pojma brenda, kao i radi razvoja uspešnih brendova, veoma je bitno napraviti i shvatiti razliku između imidža i identiteta brenda. Najkraće rečeno, identitet je način na koji kompanija nastoji da pozicionira sebe ili svoj proizvod, dok je imidž način na koji javnost percipira kompaniju i njene proizvode, tj način na koji su oni pozicionirani u svesti potrošača.

Identitet predstavlja spoljašnji izraz brenda, i njime je obuhvaćeno ime brenda, logo, komunikacija brenda i njegov vizuelni identitet. On je proizvod kompanije i predstavlja strateški cilj koji kompanija treba da realizuje i obuhvata sve kompanijske ciljeve za određeni brend u svesti potrošača, odnosno ono što želi da o sebi, svom proizvodu komunicira ciljanom tržištu. Treba da bude zasnovan na autentičnim atributima brenda tj.na stvarnim karakteristikama brendiranog proizvoda. Efektivan identitet ostvaruje svoj uticaj na tri aspekta:

- Definiše karakter proizvoda i ponudu vrednosti
- Odražava karakter proizvoda na distiktivan način
- Mentalnoj predstavi proizvoda dodaje emocionalnu snagu.[12]

2.4.2 *Brend imidž*

Brend imidž je slika, predstava koju potrošači imaju, ona se formira na tržištu i u javnosti o kompaniji, poslovnom modelu ili konkretnom proizvodu ili usluzi. Može se definisati kao set stavova i uverenja koje potrošači imaju prema datom brendu, kao subjektivna percepcija brenda od strane potrošača. Imidž brenda predstavlja skup asocijacija u mislima ciljnih potrošača. Potrošači formiraju različite asocijacije u vezi sa brendom i na osnovu njih nastaje brend imidž. Pozitivan brend imidž je od suštinske važnosti za pozicioniranje proizvoda i njegovo diferenciranje od konkurencije. Korisnici brenda, odnosno osobe koje su imale konkretno iskustvo sa brendom, zasnivaju sliku o njemu na osnovu sopstvenog iskustva, kao i na proceni u kojoj meri je zadovoljeno njihovo očekivanje. Potrošači koji ne upotrebljavaju brend mahom sliku stvaraju na osnovu neproverenih utisaka, stavova i uverenja.

Interesovanje za brend imidž, njegovo kreiranje i razvijanje, počinje tokom 60-tih godina XX veka kada je Dejvid Ogilvi (David Ogilvy), čuveni stručnjak u oblasti advertajzinga, postavio nove standarde televizijskih reklama koje su za svoj osnovni cilj imale promovisanje imidža brenda. Ogilvi je smatrao da potrošači ne prave razliku između različitih proizvoda, već između njihovih brend imidža. Potrošači se ne opredeljuju za proizvod već za

[11] Golijanin, D. Menadžment u trgovini, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
[12] Kotler K., Keller K.L., *Marketing menadžment*, Data status, Beograd, 2006.

njegov brend imidž, te je posvećivanje pažnje razvoju brend imidža ključno za uspešnu prodaju proizvoda. Radi postizanja ovog cilja, Ogilvi uvodi dva elementarna pravila koje svaka reklama mora da uključi: „hrana u pokretu" je pravilo koje nalaže da se hrana prikazuje dinamično, i „počni sa vatrom" je zahtev da svaka reklama počinje na itrigantan i uzbudljiv način.

Iz ovoga se zaključuje da se kreiranje i jačanje pozitivnog imidža brenda zasniva na efektnoj marketinškoj komunikaciji. Instrumenti marketing miksa koji najbolje komuniciraju brend imidž su ambalaža, tj.pakovanje, zatim alati promocije, „word of mouth", i drugi.
Izgradnja brend imidža svakako je jedan od osnovnih koraka u procesu brendiranja. U pitanju je kompleksan i dugotrajan proces, ali jednom kreiran brend sa prepoznatljivim i pozitivnim imidžom predstavlja izuzetno značajan nematerijalni resurs kompanije. Zahvaljujući tome, potrošači su spremni da za takve brendove i plate veću cenu.

Osnovna razlika između identiteta i imidža je u tome što identitet kreira kompanija, dok imidž brenda predstavlja percepciju potrošača. Značenje i simbolika brenda razlikuju se za one koji kreiraju identitet brenda od značenja i simbolike koje brend ima na tržištu, tako da identitet nije uvek jednak ostvarenom imidžu. Uspešan brend treba da bude dosledan i lojalan svom identitetu i stoga kompanija treba da se fokusira na kreiranje i razvoj efikasnog identiteta brenda iz kojeg će slediti efikasan i pozitivan brend imidž. Kvalitet imidža koji konkretni brend ostvaruje na tržištu neposredno se manifestuje kroz stepen lojalnosti krajnjih korisnika[13].

2.4.3. *Svest o brendu i stavovi potrošača prema brendu*

Svest o brendu ili prepoznatljivost brenda (eng.brand awareness) jedna je od najvažnijih dimenzija brenda i jedan od ključnih ciljeva u procesu njegovog kreiranja i izgradnje. Odnosi se na sposobnost potrošača da se sete i prepoznaju konkretan brend i njegove elemente. Svest o brendu omogućuje potrošaču da razume sa kojom je kategorijom proizvoda ili usluga dati brend povezan ili koji se proizvod/usluga prodaju pod datim brend imenom. Takođe, prepoznatljivost osigurava da potrošači znaju koje svoje potrebe mogu da zdaovolje koristeći neki brend. Suština prepoznatljivosti sastoji se da brend pokazuje na diferentne karakteristike u odnosu na konkurentske i da potrošači prepoznaju njegove karakteristike.

Da bismo utvrdili brend awareness, potreban je odgovor na pitanje da li se taj brend javlja u mislima potrošača kada se pomene kategorija kojoj brendirani proizvod pripada – npr ukoliko potrošače pitamo za smrznute proizvode, da li tada pomisle na Frikom? Moguće je govoriti o više kategorija svesti o brendu, koje se međusobno razlikuju u pogledu inteziteta prepoznatljivosti:

1. Bez svesti o brendu – potrošači nisu čuli za brend
2. Prepoznavanje – potrošači prepoznaju brend u listi brendova
3. Prisećanje na brend uz malu pomoć
4. Prisećanje na brend bez pomoći
5. Prvi brend kojeg se potrošač seti pri spomenu kategorije
6. Dominantan brend[14]

[13] Rakita B., Mitić S., *Efekti transferisanja imidža kroz strategije brendiranja i ekstenzije brenda,* Marketing, 1991.
[14] Filipović V., Stanković M., *Marketing menadžment*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2009.

Privlačenje pažnje potrošača na brend je dugotrajan i težak proces, za upoznavanje potrošača sa brendom i njegovim vrednostima, te izgradnja odnosa lojalnosti, najčešće treba da prođe i po nekoliko godina.

Stavovi o brendu predstavljaju uverenja koja potrošači formiraju na osnovu vlastitog ili tuđeg iskustva sa proizvodom, odnosno sa brendom, a koja utiču na njihovo ponašanje pri kupovini. Stavovi potrošača prema brendu imaju tri komponente:

1. Kongitivnu – odnosi se na informacije koje potrošač ima o proizvodu i obuhvata brend awareness, uverenja o njegovim svojstvima i sudove o značenju tih svojstava.
2. Afektivna – podrazumeva dopadljivost/odbojnost proizvoda potrošaču, njegovu procenu na dimenziji sviđa mi se/ne sviđa mi se.
3. Konativna – obuhvata namere za kupovinu, lojalnost potrošača, preferenciju proizvoda i slično.[15]

2.4.4. *Lojalnost brendu*

Lojalnost brendu može se definisatikao stepen posvećenosti koju je brend postigao u svojoj bazi potrošača ili van nje, a koja se sastoji iz bliskosti, intimnosti i odanosti potrošača prema brendu. Pored lojalnosti postoje i drugi faktori kupovine (nedostatak alternative, obaveza), te je pri proceni lojalnosti potrebno voditi računa i o tome.[16] Osnovu lojalnosti čini želja kupca da ponovo kupi brendirani proizvod. Pored toga što postaje lojalan, potrošač kupuje i više proizvoda od istog proizvođača, jer postoji poverenje pa je strah od pogrešne kupovine manji.

Lojalnost potrošača odnosi se na ponovnu kupovinu i preferenciju proizvoda i usluga na trajnoj osnovi koji obezbeđuju stabilnost i profit kompaniji u dužem vremenskom periodu. Lojalnost je staromodna reč koja se tradicionalno koristi da opiše opšte ili pojedinačno oduševljenje. Doslovno „lojalnost" znači „vernost".

Prema lojalnosti potrošača, brendovi se mogu podeliti:

- Brend u niši (KIA)
- Masovni brend (Toyota)
- Kultni brend (Vespa)
- Brend ikona (Coca cola)

Naravno, cilj svakog brenda je da postane brend ikona.

Satisfakcija je glavni preduslov lojalnosti i obično glavna komponenta kod prvih kupovina. Kao što je unapred rečeno, krajnji cilj koje želi da ostvari svako marketing orjentisana kompanija je lojalnost potrošača. To su potrošači koji se uvek iznova zadovoljni vraćaju kompaniji i njenim proizvodima i uslugama, pozitivnom usmenom propagandom utiču na pridobijanje novih potrošača za konkretnu kompaniju i što je najvažnije pomažu kompaniji da svoju ciljnu ulogu maksimizira – poveća profit. Usmena propaganda je dobar način ubeđivanja okoline (porodica, kolege, prijatelji) što dovodi do povećanja broja novih korisnika, koji će opet dovesti neke druge nove korisnike, ... Oni takođe kupuju širi asortiman proizvoda i usluga od iste kompanije. Smanjeni marketing troškovi su rezultat toga što je

[15] Živković R., Ponašanje potrošača, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.
[16] Filipović V., Stanković M., *Marketing menadžment*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2009.

manje potrebno da se zadrži potrošač nego da se privuče novi i zato što se novi potrošači formiraju usmenom propagandom lojalnih potrošača.

Kreiranje i isporuka dodate vrednosti dovešće do satisfakcije potrošača, koja je iako neophodan, nije dovoljan uslova za sticanje lojalnosti. Satisfakcija je obično trenutno i pasivno stanje koje treba da se prevede u lojalnost, te se stoga moraju odgonetnuti koji aspekti satisfakcije dovode do lojalnosti.

Dakle, osnovne koristi od lojalnosti potrošača ogledaju se kroz kontinuiran finansijski priliv, smanjenje troškova za merketing, manju cenovnu osetljivost učestalih potrošača kao i kroz partnerske aktivnosti kompanije i potrošača. Lojalnost je ključna determinanta profitabilnosti kompanije. Lojalan potrošač nosi i neke druge vrednosti za kompaniju, koje se ne ogledaju u direktnom uticaju na prliv novca i smanjenje troškova: ne napušta kompaniju/brend kada prolaze kroz teške trenutke, otvoren je za saradnju, veća je mogućnost da sa kompanijom podeli i dobre i loše vesti nego običan kupac, spreman je i da pomogne, čak i pozitivno deluje na motivisanost zaposlenih, pomaže drugim potrošačima pri donošenju odluke o kupovini.

A šta potrošač dobija svojom lojalnošću? Dobija odgovarajuću vrednost i kvalitet proizvoda, poverenje i pouzdanost, društvene koristi (osećaj prijateljstva, dopadanja, podrška,...), posebna dobit (posebne nagrade, posebni uslovi kupovine,...).

Lojalnost se gradi i stvara na zadovoljstvu potrošača, tretirajući ih onako kako oni žele da budu tretirani. Postojanost potrošača je verovatno najdragocenija stvar za svaku kompaniju. Pa ipak, sama postojanost nije ni blizu onoga što je potrebno. Garancija uspeha je u lojalnosti.

Odnosi sa potrošačima, njihov razvoj i stabilnost, jedan su od ključnih faktora koji utiče na lojalnost. Potpuna zasićenost tržišta u savremenom poslovnom okruženju, konkurentski brendovi koji su međusobno jako slični da su jedni drugima supstituti, te nije više tako lako izabrati svoj omiljeni i ostati mu veran. Zato će na tu vernost u dugoročnom smislu uvek uticati dostupnost, *fer* cena i dopunske usluge, tj benefiti.

Postoje četiri faze koji potrošači prolaze na putu do lojalnog potrošača:

1. U prvoj fazi, potrošač na osnovu raspoloživih informacija iz internih i eksternih izvora procenjuje da se jedna marka više preferira od drugih, alternativnih marki;

2. U drugoj fazi, dolazi do formiranja emocionalnog stava potrošača, uglavnom na osnovu iskustva u korišćenju određenog proizvoda ili usluge;

3. Treća faza predstavlja jasnu orjentaciju u ponašanju potrošača koja se ispoljava u ponovljenim kupovinama ili ponovljenom korišćenju proizvoda/usluge;

4. Četvrta faza je manifestacija lojalnosti, odnosno opredeljenosti i preferencije potrošača da u svakoj situaciji kupuje isti proizvod/uslugu.

U suštini, potrošači preferiraju proizvode i usluge koji potpuno zadovoljavaju njihove potrebe i želje. Pozitivno iskustvo potrošača obično vodi ponovljenoj kupovini iste marke proizvoda/usluge. Poznato je da se marke proizvoda/usluga razlikuju ne samo u pogledu kvaliteta performansi koje pružaju, nego i specifičnim atributima koji povećavaju njihovu korisnost (vrednost) za potrošače. Ukoliko marka više zadovoljava potrebe i želje potrošača, biće favorizovana od istih potrošača. Zato se marke koje se dizajniraju da zadovolje potrebe ciljanog tržišnog segmenta više preferiraju od marki namenjenih široj populaciji. Očekivane performanse marke važan su faktor u ličnoj preferenciji i stvaranju lojalnih potrošača.[14] Brend najbolje odraža aktuelni ili željeni lični imidž osobe odnosno kakvom bi volela da je drugi doživljavaju ili smatraju. Emocionalna identifikacija sa brendom je sastavni deo ličnosti potrošača. Mnogi potrošači se potpuno identifikuju sa brendom, mada se od strane potrošača najviše vrednuju opipljive karakteristike proizvoda, nikada se ne zapostavljaju stil života i imidž brenda. Muzika, mirisi, boje, oblici, ukusi, simboli, ambijentalna temperatura,

osvetljenje, layout prodajnog mesta su samo deo marketinških stimulanasa kojima se pobuđuju emocionalne reakcije potrošača.

U savremenim marketing strategijama posebno mesto imaju programi lojalnosti čiji je cilj izdradnja odnosa sa potrošačima koja vodi njihovoj lojalnosti. Dobro osmišljeni programi lojalnosti omogućavaju prikupljanje podataka o potrošačima/kupcima, povećavaju dobit, sprečavaju odlazak kupaca kod konkurencije, povećavaju lojalnost potrošača. Takođe, programi lojalnosti mogu da služe i kao platforma koja kompanijama i kreatorima brendova obezbeđuje potvrde korisnika da ih razvijaju prema njihovim visoko ciljanim potrebama i željama, da svoje proizvode/usluge distribuiraju kroz brojne i razne stalno rastuće kanale. Kao veoma uspešno sredstvo za stimulisanje odgovora na razne marketing aktivnosti, pokazali su se nagrade, poklon bonovi kod tradera, ostvarivanje ciljanog popusta pri određenoj vrednosti kupovine,... to ukazuje da je potrebno kreirati takav program lojalnosti koji potrošači najviše žele. Da bi se kreirai efektivan program lojalnosti, potrebno je proći sledeće korake:

- Definisanje ciljeva programa lojalnosti
- Određivanje budžeta
- Utvrđivanje ciljnih segmenata tržišta tj targetiranje određene grupe potrošača
- Izbor nagrada za najvernije potrošače
- Razmatranje parnerstva sa ostalim kompanijama u smislu cross selling-a
- Razvijanje i unapređivanje baze podataka za potrebe programa lojalnosti
- Upravljanje bazom podataka, skladištenje informacija i analiza za potrebe programa
- Vrednovanje rezultata programa
- Preduzimanje korektivnih akcija[17]

Postoji veliki broj modaliteta za kreiranje programa lojalnosti, a kompanija u skladu sa mogućnostima i sa pretpostavljenim efektima treba da formuliše pravi sistem za nagrađivanje vernih potrošača, što će dalje voditi ka povećanju obima prodaje, smanjenju troškova marketinga, povećanju broja kako lojalnih tako i novih potrošača. Prema kategorizaciji postoje 4 moguća programa:

1. **Tip 1** – potrošači (kupci, članovi) dobijaju određeni popust prilikom plaćanja, na kasi (10% popusta vikendom u Tempo objektima, 10%popusta pri svakoj kupovini u Idea prodavnicama za penzionere jednom mesečno, 15% popusta pri kupovini Dijamant majoneza od 300ml i Frikom Ruske salate 450g)
2. **Tip 2** – potrošači dobijaju gratis proizvod pri kupovini određenog broja, količine ili vrednosti proizvoda (kupovinom 2+1Frikom pizze, Kupovinom 1 Frikom ribe, kesica Frikom povrća gratis)
3. **Tip 3** – sakupljanje poena(bodova) na osovu kumulativnih kupovina kako bi se ostvarila ušteda pri kupovini nekog proizvoda – odličan primer je Cross branding akcija trgovinskog lanca Idea i Metalac ad – kupovina posuđa iz linije Blue line, nakon skupljenog određenog broja bodova, sa ostvarenom uštedom od 15% na kupovinu. Broj bodova pri tom zavisi od ostvarene vrednosti kupovine.
4. **Tip 4** – najrazvijeniji program koji povezuje sve ciljeve razvoja dugoročnih odnosa, sa visokim stepenom prilagođavanja određenim grupama potrošača. Programi obuhvataju prilagođenu komunikaciju, nagrade, promociju,...

U praksi se programi često prepliću. Nagrade mogu biti konkretne (opipljive) ili neopipljive (članstvo, status, imidž). Potrošači cene i vrednuju ovakve inicijative, ali i težnja sa pripadanjem i identifikovanjem sa određenim stilom života koji propagira kompanija mogu biti mnogo uspešniji u kreiranju i održavanju lojalnosti. To je naročito slučaj sa brendovima koji imaju emocionalnu povezanost za potrošače.

[17] Veljković S., Marketing, CID Ekonomski fakultet, Beograd, 2009.

Može se zaključiti da se pri formiranju programa lojalnosti mora voditi računa o sledećem:

- Nisu svi potrošači isti za brend i kompaniju;
- Dodatna vrednost za potrošača mora prevazići troškove njenog kreiranja;
- Sistem nagrada mora uticati na njihovo ponašanje tj nagrade moraju dovesti do povećanja njihove lojalnosti, većem profitu i privlačenju novih potrošača
- Dugoročna perspektiva razvoja odnosa mora biti izražena u nagradama, dok jednokratne promotivne aktivnosti ili kratkoročni programi koji se stalno menjaju nisu način da se potrošači zadrže.

U meri u kojoj kompanija shvati potrebe i želje svojih najvrednijih potrošača, zavisiće njihova satisfakcija i lojalnost.

2.5. *Vrednost brenda*

Vrednost brenda predstavlja dodatnu vrednost koja se, uslovno rečeno, daruje proizvodima ili uslugama.[18] Način na koji potrošači percipiraju brend, njihova razmišljanja usmerena ka istom, emocije koje dati brend u njima izaziva i način na koji se prema njemu ponašaju, upravo megu održavati tu vrednost, kao i cene, tržišno učešće i profitabilnost. Vrednost brenda predstavlja važnu neopipljivu aktivu koja u sebi sadrži psihološki i finansijski uticaj koji je jedinstven, s jedne strane, za krajnjeg potrošača a sa druge strane za samu organizaciju. Posmatrano sa tržišnog stanovišta, vrednost brenda na tržištu značajno utiče na bonitet jedne kompanije na taj način što povećava njenu prepoznatljivost na tržištu, povećava prihode koje data kompanija ostvaruje putem većeg tržišnog udela, smanjuje troškove i rizik ulaska sa novim proizvodima na postojeće ili pak ulazak kopanije na novo tržište, uvećava konkurentsku moć i prednost.

U literaturi, vrednostima brenda se pristupa sa dva stanovišta – iz perspektive potrošača i iz prespektive kompanije.

2.5.1. *Vrednost brenda za potrošača*

Glavno polazište, u postupku percipiranja vrednosti brenda zasnovanog na kupcu, jeste da moć brenda počiva na onome što potrošači čuju, vide, pročitaju, saznaju, misle i osećaju kada je u pitanju određeni brend. Moć brenda počiva u svesti postojećih i/ili potencijalnih potrošača i njihovim neposredim ili posrednim iskustvima sa brendom.

Sa stanovišta potrošača, brend ima dve funkcije. Prva se odnosi na to da brend predstavlja sertifikat (ili bolje garant) kvaliteta proizvoda iza koga stoji obećanje kompanije, dok druga funkcija podrazumeva da brend olakšava potrošačima donošenje kupovne odluke. Potrošači odluku o kupovini proizvoda ne donose na osnovu poznavanja stvarnog kvaliteta proizvoda, već na osnovu vlastite percepcije njegovog kvaliteta – što nam bitno ukazuje na emotivni, lični i subjektivni osećaj kvalitea, kojim se u različitoj meri zadovoljavaju kupčeve potrebe, želje i očekivanja. U momentu kupovine, potrošač/kupac nema dovoljno ili informacija o alternativnim proizvodima iz date grupe ili nema dovoljno vremena, te svoju

[18] Kotler K., Keller K.L., Marketing menadžment, Data status, Beograd, 2006.

odluku donosi na osnovu vlastite percepcije. Međutim, on upravo od brenda očekuje garant kvaliteta, da nije doneo pogrešnu odluku. Iz ovih razloga, smatramo da su uspešni brendovi oni brendovi koji održavaju obećanje o kvalitetu dato potrošaču koji on očekuje na osnovu vlastitog izbora, kao i sigurnost da sa tim izborom će pri svakoj narednoj, ponovljenoj kupovini imati isti isporučen kvalitet. Brend je ključni faktor koji predodređuje ishod kupovine, jer iako kompanije stvaraju proizvode i usluge, ono što tržište kupuje jeste upravo brend.

U tabeli br.1 navodimo neke od ključnih koristi brenda prepoznate od autora Marketing menadženta, Filipa Kotlera i Kevina L.Kelera:

- Bolje percepcije performansi proizvoda;
- Veća lojalnost;
- Manja osetljivost na konkurentske marketing agencije;
- Manja osetljivost na marketing krize;
- Veće marže;
- Neelastična reakcija potrošača na povećanje cena;
- Elastična reakcija potrošača na smanjenje cena;
- Veća poslovna saradnja i podrška;
- Efikasnije marketing komunikacije;
- Mogućnosti lincenciranja;
- Dodatne mogućnosti ekstenzije brenda.

Tabela br.1 Marketing prednosti jakih brendova[19]

Pozivajući se na radove ova dva autora, izdvojićemo dva poznata modela vrednosti brenda:

- ***Model BAV*** – Brand Asset Valuator – razvijen od strane agencije Young and Rubicam, postoje četiri komponente ili nosioca vrednosti brenda – **Diferenciranost** (koliko se brend razlikuje od drugih), **Relevantnost** (kolika je privlačnost brenda), **Poštovanje** (koliko je brend poznat i poštovan) i **Znanje** (koliko su potrošači prisni i upoznati sa brendom).
- ***Model AAKER*** – zasnovan na stavovima Davida Akera, profesora u penziji (Marketing na Univerzitetu u Kaliforniji), koji vrednost brenda posmatra kroz pet kategorija aktive i pasive koje su povezane sa brendom, dodajući mu ili oduzimajući mu vrednost koju proizvod obezbeđuje kompaniji ili potrošaču: **Lojalnost brenda, Svest o brendu, Percipirani kvalitet, Asocijacije brenda i Ostala vlasnička imovina** (patenti, robne marke).

Na ponašanje potrošača pri kupovini kulturni, društveni i lični faktori. Međutim ono što je interesantno jeste da najširi i najdublji uticaj imaju kulturni faktori:

- Kulturni faktori - pojedinac tokom svog odrastanja prihvata niz vrednosti, percepcija, preferencija i ponašanja u svojoj porodici i drugim ključnim institucijama. Svaka kultura ima niz subkultura koje svojim pripadnicima pružaju osećaj pripadnosti, socijalizacije i identifikacije. Iz tih razloga, prisutnost multikulturalnog marketinga, nastalog brižljivim istraživanjima, stvara veoma uspešne multikulturalne marketing strategije.
- Društveni faktori – koji utiču na ponašanje potrošača: referentne grupe, porodica, uloge i status u državi. U referentne grupe spadaju grupe sa direktnim uticajem (porodica, prijatelji, komšije, saradnici) ili indirektan uticaj (religiozne, sindikalne, profesionalne grupe).

[19] Kotler K., Keller K.L., *Marketing menadžment*, Data status, Beograd, 2006.

- Lični faktori – pol, uzrast, faza životnog doba, zanimanje i ekonomski položaj, lifestyle, vrednosti.

U poslednje vreme se sve više govori o vrednosti brenda za društvo u celini. Tzv.društvena vrednost brenda zasnovana je na njegovoj sigurnosti i pouzdanosti, koji pozitivno deluju na sigurnost i bezbednost potrošača. Brend je pokretač povećanja proizvodnih kapaciteta usled rasta tražnje za proizvodom, te tako vodi ka otvaranju novih radnih mesta, povećanju stope zaposlenosti, pokretanju pozitivnih socijalnih promena, generalno pozitivnih kretanja u društvu. U cilju povećanja društvene vrednosti svojih brendova, mnoge kompanije pokreću razne aktivnosi i kampanje na polju društveno odgovornog poslovanja, razvija se i tzv.green branding koji u sebe uključuje zaštitu i očuvanje životne sredine[20].

2.5.2. *Vrednost brenda za kompaniju*

Posmatrano iz perspektive kompanije, vrednost koju brend stvara za potrošače direktno utiče na ekonomsku vrednost kompanije. Kompanije sa najvećom tržišnom vrednošću su upravo one koje imaju najuspešnije i najjače brendove u grani. Izgradnja uspešnog brenda je imperativ u savremenom poslovanju iz više razloga:

- Brend je jedan od ključnih faktora uzgradnje stabilnih i dugoročnih odnosa sa potrošačima, i kao takav stvara dugoročnu tražnju;
- Brend vodi diferencijaciji i prepoznatljivosti kompanije i njene tržišne ponude u odnosu na konkurente:
- Štiti od konkurencije i relativizira akcije konkurencije, te smanjuje uticaj marketing kriza;
- Povećava atraktivnost kompanije i njenu pregovaračku moć, posebno u odnosima prema dobavljačima,
- Povećava efektivnost marketinških komunikacija, itd.

Brend ima svoju vrednost na tržištu, ali malo koja kompanija zna kolika je vrednost njenog brenda. Tržišna vrednost brenda odražava marketinške napore uložene u upravljanje brendom. Vrednost poznatih brendova, izražena u finansijskim pokazateljima može biti u statinama miliona američkih dolara. Kvalitativnu vrednost brenda predstavlja percepcija kvaliteta, zadovoljstvo ili nezadovoljstvo potrošača, njihova lojalnost, konkurentska prednost proizvoda ili usluga.[21]

Suočeni sa realnošću da u poslednje dve decenije XX veka, kao i u prvoj deceniji XXI veka, nematerijalne vrednosti rastu u ukupnoj berzanskoj vrednosti preduzeća, stručnjaci iz oblasti marketinga i trgovine sve više pažnje poklanjaju procesu upravljanja brendom i samoj proceni njene vrednosti uključujući sve aspekte sopstvene vrednosti koju brend poseduje. Shodno tome razvijene su metodologije za procenu vrednosti brenda u cilju iskazivanja njegove knjigovodstvene vrednosti, od kojih su najpoznatije:

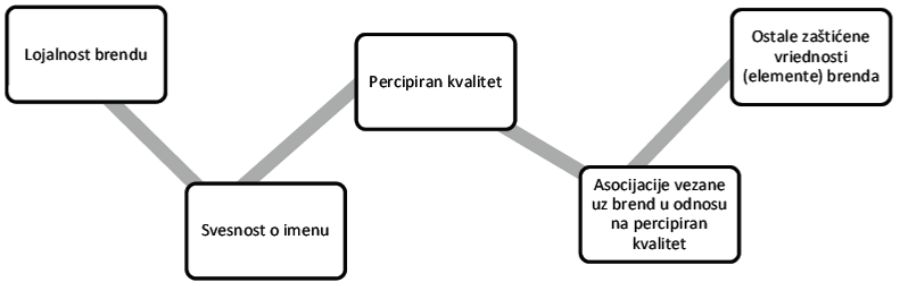
- ***Interbrendova metodologija*** (eng.Interbrand Methodology) – najpoznatija i najpouzdanija metoda za utvrđivanje vrednosti brenda na globalnom nivou, koja se određuje kao sadašnja vrednost budućih koristi od posedovanja brenda. Dakle, utvrđuje se deo *Cash Flow-a* koji je posledica stvorenog brenda, a zatim se diskontovanjem svodi na sadašnju vrednost. Međutim, kao ključni problem ostaje pitanje dela novčanog toka koji se može

[20] Veljković S., Đorđević A., *Vrednost brenda za potrošače i preduzeće*, Marketing. 2009.
[21] Chiaravalle Bill, Findlay Schenck Barbara, Branding for Dummies, Willey Publishing Inc.,2007.

pripisati konkretnom brendu – jer poslovnim prihodima ne doprinosi samo brend već i drugi instrumenti marketinga i marketinške strategije, dobra organizacija, stručni kadrovi, motivisanost zaposlenih, poslovni ambijent. Drugi problem je procena rizika koja se vrši prema jačini samog brenda, koja je rezultat brend liderstva, stabilnosti prodaje, tržišnog udela kompanije, kao i sposobnosti internacionalizacije u pogledu prevazilaska kulturnih, geografskih i fizičkih barijera.

- ***ABV metodologija*** (eng. Advanced Brand Valuation) – vrednost brend određuje polazeći od psihološke snage brenda, koju stvaraju različiti stavovi potrošača. Vrednost brenda se izgrađuje na emocionalnoj osnovi, a emocije su podložne raznim promenama izazvane različitim faktorima.[22]

Na osnovu svega unapred iznetog, temeljnu vrednost brenda možemo predstaviti na sledeći način:



Slika br.3 Temeljne vrednosti brenda

[22] Pavlović V., Golubović V.M., Procenjivanje i obelodanjivanje vrednosti marke i goodwill-a u finansijskim izveštajima, naučni članak UDK 657.92, 2009.

III DEO: INOVACIJE I INOVATIVNOST

Počeci razvoja teorije inovacija povezuju se sa analizama J.Schumpetera u prvoj polovini XX veka, koji je inovacije označio kao osnovni faktor tehnološkog progresa i ekonomskog razvoja, u smislu zamene starih tehnologija novim, što je nazvao ***kreativnom destrukcijom***. Takođe, bio je jedan od prvih naučnika koji je prepoznao značaj razvoja novih proizvoda, smatrajući da je konkurentnost koja se postiže time daleko značajnija od one koja se bazira na marginalnim promenama cena postojećih proizvoda. Kasniji autori (Uterback, Abernathy) su razvili pristup, po kome, u fazi nastanka svakog privrednog subjekta, postoji radikalna inovacija proizvoda koju sledi radikalna inovacija odgovarajućeg procesa proizvodnje, praćena difuzijom inkrementalnih inovacija.

Inovacija je od vitalne važnosti za stvaranje i održavanje konkurentske prednosti. Obim i uspeh inovativnih nastojanja neke organizacije predstavljaju indikatore njenog ukupnog uspeha. Guru menadžmenta, Piter Draker jednom prilikom je upozorio. „Poznata kompanija koja u eri koja zahteva inovacije nije sposobna da inovira, osuđena je na propast i nestajanj". U savremenom konkurentskom okruženju većina kompanija ima pred sobom samo jedan izbor: „**Biti inovativan ili umreti!**".[23]

3.1. *Pojmovno poimanje inovacije*

Termin ***inovacija*** potiče od latinske reči *innovare* – napraviti nešto novo. Prema izvorima preuzetim sa wikipedia pretraživača, pod pojmom *inovacije*, u širem smislu, može se podrazumevati:

- uvođenje nečeg novog, neke novine (američki tradicionalni rečnik);
- novu ideju, metod ili izum;
- uspešnu eksploataciju novih ideja;
- promenu koja kreira novu dimenziju performanse – Peter Drucker;
- učiniti nešto boljim uvođenjem novine.[24]

U tom smislu, posmatrano sa aspekta rečnika iz *poslovnog* i ekonomskog okruženja, *nešto novo, novina* mora predstavljati bitnu i istinski drugačiju, a nikako beznačajnu i besmislenu promenu. U *ekomomskom smislu*, promena se mora odnositi na povećanje vrednosti, vrednosti za potrošače ili vrednosti proizvoda. Najčešće neizgivorena, meta inovacija je rešavanje nekog problema - inovacije imaju nameru da učine nešto boljim, korisnijim, vrednijim. U *organizacionom kontekstu*, inovacija može predstavljati link između procesa i rasta kroz dokaze u produktivnosti, efikasnosti, kvalitetu, konkurentskoj prednosti, tržišnom ušešću,... Sve organizacije mogu biti inovativne – čak i bolnice, univerziteti, lokalne uprave,...

Sam pojam inovacije usko je povezan, često i pogrešno interpretiran sa pojmovima otkriće, invencija, novina. U cilju našeg istraživanja je da na ovom mestu ukažemo na suštinu i različitosti koje determinišu sledeće pojmove:

---

[23] Dess, G.G., Lumpkin, G.T., Eisner, A.B.: *Strategic Managment and Cases(2007) Strategijski menadžment,* [prevod Jelena Vujić]- Data Status, Beograd, 2007.

[24] www.wikipedia.org, Wikipedia, the free encyclopedia, preuzeto 31.03.2008.

- *otkriće* – predstavlja spoznaju, naučno otkriće nečega što objektivno postoji. Najbolje se može identifikovati u domenu prirodnih zakona: pravilnosti u prirodi postoje, čovek ima mogućnost da ih prepozna, utvrdi i otkrije.
- *invencija* – odnosi se na pronalazak, kreiranje nečega što nije postojalo. Predstavlja ideju o novom – praktičnu primenu otkrića tj. proces pretvaranja intelektualnih zamisli u opipljivi novi proizvod ili proces. Rezultat invencije su tehnički izumi, kao i proizvodi umetničke mašte.
- *novina* – kao pojam se posmatra sa apsolutnog (objektivno nije postojala) i relativnog gledišta (nezabeležena u iskustvu, percepira se kao nešto novo).
- ***inovacija*** - implementacija invencije, ideje, izuma, pronalaska. Inovacija je proces pretvaranja ideje u praktičnu primenu – realizaciju, što je i jedna od najjednostavnijih definicija, koja se može prikazati sledećom relacijom:

inovacija = teorijski koncept + tehnička invencija + komercijalna eksploatacija

Zbog toga se inovacija odnosi i na izlaz (rezultat) procesa inovacije (proizvod, usluga, proces) i na sam proces inovacije od ideje do realizacije.[25]

U *Zakonu o inovacionoj delatnosti Republike Srbije* (2005.) definisani su pojmovi inovacione delatnosti, inovacije, nosilaca inovacije, inovacione politike i drugi pojmovi, subjekti i procesi iz ove oblasti. U smislu ovog zakona, pod **inovacionom delatnošću** smatra se delatnost koja se preduzima radi stvaranja novih proizvoda, tehnologija, procesa i usluga ili značajne izmene postojećih, a u skladu sa potrebama tržišta. Pod **inovacijom**, u smislu ovog zakona, smatra se novi proizvod, tehnologija, proces ili usluga sa unikatnim svojstvima nastala primenom vlastitih ili tuđih rezultata naučno istraživačkog rada, otkrića i saznanja, kroz sopstveni koncept, ideju ili metod za njeno stvaranje, koja je sa odgovarajućom vrednošću plasirana na tržište.[26]

3.2. *Inovacija i promena*

Inovacija kao specifični oblik promene može se definisati s obzirom na različite aspekte posmatranja:

1. preduzetništvo – može se definisati kao ostvarenje kreativnosti, gde se, u poslovnom smislu, svi atributi preduzetništva vezuju za liderstvo, inovativnost, pionirski nastup firme.

Peter Drucker (u delu *Innovation and Enterpreneurship,* 1985.) definiše inovaciju kao ključni element preduzetništva: „Inovacija je specifičan alat preduzetnika, sredstvo pomoću koga preduzetnici koriste promenu kao mogućnost za različit posao ili uslugu." Isti autor smatra da inovativnost nije samo karakteristika organizacija sa visokom tehnologijom, već da se uspešno može razviti i u preduzećima sa nižim tehnološkim nivoom. Takođe, inovacija koja sadrži vrednost, zahteva sistematski i racionalan rad, dobro organizovan i usmeren na rezultate. [27]

2. kompetitivna, konkurentska prednost - Majkl Porter, koji je formulisao poznati *model pet sila konkurentnosti*, fokusira jedan od ključnih elemenata inovacije, a to je mogućnost preduzeća da stekne konkurentsku prednost na osnovu inovativnosti – sposobnosti preduzeća da prepozna i realizuje uspešne inovacione projekte.

---

[25] Stošić, B., *Menadžment inovacija*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2007.
[26] Zakon o inovacionoj delatnosti Republike Srbije, Sl. List br 02/, Republika Srbija, Beograd, 2005.;
[27] Jovanović-Božinov, M., Živković, M., Langović, A., i Veljković, D. *Preduzetništvo*, Megatrend Univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2003.

3. inovacione aktivnosti i procesi - Prema C.Freeman (*Economics of Industrial Innovation*, 1982.) industrijska inovacija obuhvata tehnički dizajn, proizvodnju, menadžment i komercijlne aktivnosti koje su uključene u marketing proizvoda (novog ili unapređenog), ili prvu komercijalnu upotrebu takvog proizvoda. interesantno je spomenut da se upravo u ovoj poznatoj studiji nalazi često citirana teza o značaju inovacija za kompniju i globalnu ekonomiju:'' Ne inovirati znači umreti.''

4. priroda inovacije - Aspekt prirode inovacije, kao osnovu za definiciju iskoristio je Rothwell (*Techinnovation*, 1985.) izdvajajući dva oblika inovacije: radikalne (velika unapređenja na nivou tehnologije) i inkrementalne (primena sasvim malih promena u tehnološkom procesu).

U tom kontekstu, značajno je napomenuti da svaka inovacija predstavlja promenu, dok promena kao širi pojam, ne predstavlja uvek inovaciju. Smatra se da promena ima inovativni karakter ukoliko ima, bar, sledeća dva svojstva:

1. preduzeće je **prvi ili veoma rani korisnik nove ideje**;
2. predstavlja **vrstu izazova**, većeg ili manjeg rizika. [28]

U osnovi, inovacije stvaraju nove ili dodatne vrednosti, ali mogu imati i negativne ili destruktivne efekte. Stoga inovacije svakako nose određenu dozu rizika.

3.3. *Inovativna organizacija*

Inovativnost kao svojstvo organizacije ogleda se, pre svega, u otvorenosti prema promenama, uspešnom upravljanju promenama i uspešnom prihvatanju promena. Posmatrana kao sposobnost organizacije da inicira i bavi se inoviranjem i inovacionim procesima, inovacija predstavlja neophodan uslov funkcionisanja, osnovu razvoja u smislu dugoročne profitabolnosti i konkurentnosti, te održavanja balansa između efekasnosti i efektivnosti.

Za ***inovativnu organizaciju***, čiji su strateški resursi inovacije kao ključni faktor konkurentnosti, mogu se identifikovati sledeća svojstva:

1. vizija o kompaniji kao celini, strategija rasta i razvoja, uloga inovacije;

2. tržišna orjentacija i pozitivan stav prema promenama - okrenutost ka kupcima i tržištu, kreiranje superiorne vrednosti za potrošače;

3. oslanjanje na tehnologije – resursi za postizanje konkurentnosti;

4. plitke organizacione strukture – maksimalna decentralizacija, do 5 nivoa – mrežna struktura, timski rad i fleksibilnost;

5. internu konkurenciju među projektnim timovima;

6. intenzivna komunikacija - ''visoka propusna moć'' između organizacionih jedinica, intenzivna lateralna komunikacija (isti hijerarhijski nivo);

7. prihvatanje rizika (neortodoksnih ideja i rešenja) i tolerancija grešaka (kao razloga za učenje);

8. sistem nagrađivanja zaposlenih u susret podsticaju inovacija - razvoj i edukacija zaposlenih kao jedinih kreativnih elemenata i izvora ideja;

9. niska specijalizacija poslova i višak funkcija – više izražene sposobnosti i kompetentnosti. [29]

---

[28] Stošić, B., *Menadzment inovacija*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2007.

[29] Levi-Jakšić,M. i Komazec,G., *Menadžment operacija*, Megatrend Univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2004.

Uz sintagmu *inovativna organizacija*, vezuju se pojmovi inovativne organizacione kulture i strukture. Za definisanje organizacione kulture, Nadler, najpre definiše pojam interpretativnih šema, kao uređen skup značenja koji je visoko struktuiran, kumuliran na osnovu iskustva i percepcije, pamćenja i zaključivanja. Sledi da organizaciona kultura obuhvata zajedničke elemente interpretativnih šema većine članova organizacije.

Kada je u pitanju praksa inovativnih organizacija, postoje pristupi po kojima je **haos neophodno svojstvo inovativne kulture**. Tumačenje ove teze dao je potpresednik inovativnog preduzeća *3M* – ***konkurenti nikada ne znaju šta je sledeći potez ovog inovacionog lidera, tajna je u tome da to nije poznato ni samim zaposlenima***.

U tradicionalnim organizacijama, centralni problem predstavlja savladavanje otpora promenama. **Smatra se da u inovativnim organizacijama, taj problem ne postoji, jer je za njih promena pravilo, a ne izuzetak i pretnja**. Ova razlika je, pre svega, rezultat uloge i stava top menadžmenta, a ne svesti ili obrazovnog nivoa. Naime, u tradicionalnoj organizaciji top menadžment je krajnji arbitar koji ima pravo veta i čija je osnovna uloga da odbija predloge i ideje, ukoliko nisu detaljno osmišljene. *U inovativnoj organizaciji, prvi i najvažniji zadatak top menadžmenta je da razmotri sve ideje, bez obzira da li izgledaju nepraktično, čudno ili nerealno, i da proceni koja bi od njih bila efektivna i korisna*. Odsustvo straha od promena u inovativnoj organizaciji je rezultat atmosfere učenja i usavršavanja, koja vlada u kompletnoj organizaciji i obuhvata sve njene članove. Za inovativnu organizaciju, učenje i usavršavanje predstavljaju kontinualan proces.

Inovacioni rad je potrebno drugačije organizovati u odnosu na tekuće poslovanje, s obzirom da se ne može istovremeno uspešno stvarati novo i upravljati postojećim. Zbog toga inovativnu organizaciju treba oblikovati kao poslovanje, a ne kao funkciju, jer objedinjava sve tradicionalne veštine: istraživanje, razvoj, proizvodnju, marketing, itd. u jedinstven proces stvaranja novog poslovanja. Pokazuje se da je timski rad i pristup, najpogodniji za organizovanje inovativnog poslovanja.

Kada je u pitanju organizaciona struktura inovativne organizacije, polazi se od sledećih principa:

- diferencirane inovacione i operativne aktivnosti;
- promene nisu ravnomerno rasute po strukturi – inovativni deo je izvor promena;
- proaktivno delovanje i lakše uočavanje slabih signala iz okruženja;
- centri profita (operativni deo) i centri trškova (inovativni deo).

Kao zaključak, nameće se da inovativna organizacija, koja je fleksibilna, u osnovi treba da ima dualnu organizacionu strukturu, koja podrazmeva lociranje inovacionih aktivnosti u posebnom inovativnom delu. [30]

Proces inovacije ili inovacije kao procesi se mogu smatrati nužnim ili uspešnim samo u odnosu prema širim ciljevima organizacije. Uterbakov model prikazuje proces inovacije koji je pod uticajem dve osnovne grupe faktora iz okruženja:

1. stanjem tehničkog znanja i načinom korišćenja proizvoda i procesa,
2. potrebama i tražnjom za novim proizvodima i procesima.

Strateška orjentacija ka inovacijama je jedini siguran put ka ostvarivanju kontinuirane vitalnosti organizacije. Inovativna organizacija pospešuje klimu tehnološke inovativnosti, podstiče promene i obezbeđuje njihovu celovitu uspešnost:

- uspešnom evaluacijom, ocenom i izborom pravaca inovacijske aktivnosti kroz odabir projekata promene u skladu sa usvojenim ciljevima organizacije u domenu;
- ostvarujući potrebnu efikasnost realizacije odabranih projekata:

[30] Stošić, B., *Menadzment inovacija*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2007.

1. samog nastanka i generisanja inovacije;
2. uspešne primene inovacije u konkretnim procesima kompanije;

uz ostvarivanje tehnološke konkurentnosti kao osnovice strateške konkurentnosti kompanije.

Stepen inovativnosti je kategorija koju su među prvima, definisali Ansoff i Stewart posmatrajući je kroz:

1. **inventivnost** – organizacija se bori za inovaciona vođstvo na osnovu proizvoda, pozicioniranja na tržištu i sl.;
2. **adaptivnost** – organizacija prepušta drugima vođstvo, a potom se brzo adaptira ili modifikuje proizvod – tzv. ''inovativna imitacija'' i težnja da se bude ''drugi ali najbolji'';
3. **ekonomičnost** – organizacija gradi snagu proizvodeći ono što su drugi već proizveli, ali ekonomičnije – sa nižim traoškovima, posebno u ranoj zreloj fazi životnog ciklusa proizvoda;
4. **inovativne aplikacije** – organizacija koristi raspoloživu tehnologiju, ali je kreativno primenjuje u novim oblastima – nove aplikacije iste tehnologije, povećava stepen iskoristivosti i produktivnosti proizvodnih kapaciteta.

Osnovni faktori koji utiču na stepen inovativnosti su ***specifično konkurentsko okruženje*** grane kojoj pripada organizacija i ***inovativnost*** same organizacije. Pri tome je konkurentsko okruženje pod uticajem niza faktora koji se odnose na:

- potrošače – zahtevi, vrednosni sistem;
- proizvod – naročito životni ciklus proizvoda;
- tehnologije u datoj grani – tehnološke performanse, životni ciklus tehnologije.

Najpovoljniji odnos između svih do sada navedenih strateških orjentacija i svojstava inovativne organizacije, može se postići ukoliko se pravilno formuliše inovaciona strategija organizacije.

Posmatrano, u užem smislu reči tj pozivajući se na *Zakon o inovacionoj delatnosti Republike Srbije* (2005.), radi obavljanja delatnosti istraživanja, stvaranja, razvoja, primene i plasmana inovacija, kao i dobijanja statusa organizacije za obavljanje inovacione delatnosti u Ministarstvu nadležno za nauku se može registrovati: razvojno proizvodni centar, istraživačko-razvojni centar i inovacioni centar.[31]

3.4. *Inovacione strategije*

Inovaciona strategija ima svoju osnovu u poslovnoj strategiji, odnosno mora biti podrška poslovne strategije, gde ima ulogu posrednika između kompanije i okruženja u domenu inovativnosti. Organizacije su stalno u prilici da donose strateške odluke u okviru inovacionog portfolia, pre svega u pogledu definisanja prioriteta inovacionih projekata, uspostavljanja inovativnih kompetentnosti, raspoloživosti inovacionih resursa,... Stoga, inovaciona strategija se mora usklađivati i sa tehnološkom, marketing, proizvodnom i drugim funkcionalnim strategijama, kao i sa strategijom intelektualne svojine.

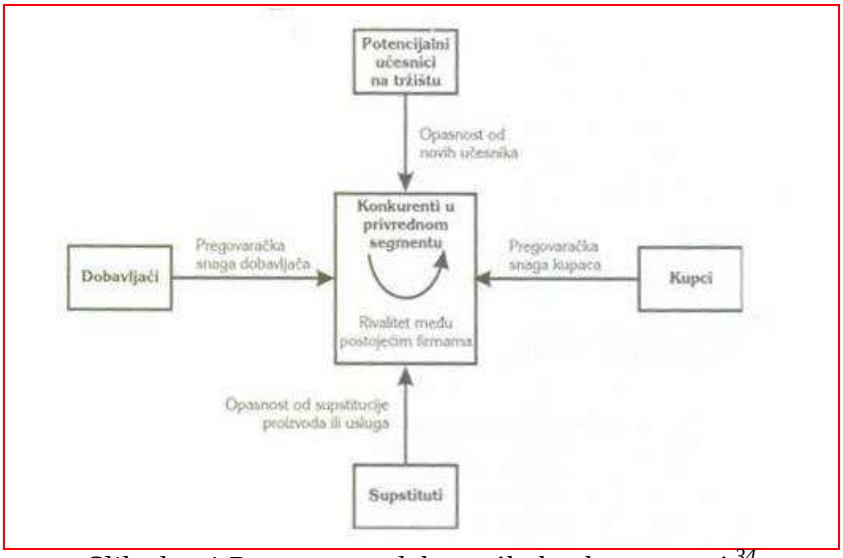
Inovaciona strategija se bazira i na poslovnom modelu i na tehnlogiji preduzeća, kao što je spomenuto u prethodnom delu, u okviru potrebnih i poželjnih svojstava inovativne organizacije. Sa tog aspekta, inovacija je sposobnost kreiranja nove vrednosti u proseku poslovanja i tehnologije. Uspešna preduzeća kombinuju tehnološku promenu sa promenom

[31] Zakon o inovacionoj delatnosti Republike Srbije, Sl. List br 02/, Republika Srbija, Beograd, 2005.;

poslovnog modela za uspešnu realizaciju inovacije. Generalno, postoje tri ključne oblasti u kojima se inovaciona strategija vezuje za promenu poslovnog modela:

- planirana vrednost – šta se prodaje i isporučuje tržištu;
- lanac snadbevanja – kako se kreira i isporučuje tržištu;
- ciljni grupa potrošača – kome se isporučuje.[32]

Za razumevanje poslovnog okruženja u kome organizacija posluje, primenjuje se analiza na osnovu poznatog *Porterovog modela pet sila konkurentnosti*: ulazak novih konkurenata na tržište, opasnost od supstitucije, pregovaračka snaga kupca, pregovaračka snaga dobavljača i rivalitet među postojećim konkurentima. Neke od barijera ulaska novih konkurenata na tržište su: ekonomija obima, patenti, identitet brenda, distributivni kanali, apsolutne troškovne prednosti,... Supstitutivni proizvodi se odnose na proizvode u drugim delatnostima – konkurencija izazvana pretnjom supstituta postoji kada na tražnju za proizvodima, tj. na elastičnost cene nekog proizvoda utiču supstitutivni proizvodi. Što je više supstituta, tražnja postaje elastičnija, jer kupci imaju više alternativa. Moć kupaca zavisi od odnosa broja kupaca prema broju firmi, zatim i od informisanosti kupaca, prisustva supstituta, osetljivosti potrošača na razlike u proizvodima i cenama. Na potrošače veliki uticaj ima prepoznatljivost i prihvatanje identiteta brenda, kao i kvaliteta proizvoda. Za uspešno poslovanje, danas je više nego potrebno imati resurse, odnosno dobavljače. Jaki snadbevači mogu izvršiti uticaj na oblast poslovanja, kroz prodaju proizvoda po visokim cenama. Visok indeks koncentracije rivala-konkurenata, ukazuje na tržište sa velikim tržišnim učešćem najvećih firmi, tj poslovno područje je koncentrisano. Suprotno tome, nizak indeks koncentracije, ukazuje da oblast delatnosti preduzeća karakteriše postojanje velikog broja konkurenata, među kojima ni jedan ne zauzima veliki procenat tržišta. Za ovakva fragmentisana tržišta kaže se da su konkurentna.[33]



Slika br. 4 *Porterov model pet sila konkurentnosti* [34]

Ključni interni i eksterni faktori koji utiču na izbor strategije su prikazani u tabeli broj 2:

[32] Stošić, B., *Menadzment inovacija*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2007.
[33] Porter, M.E.(1985), *Competitive Advantage, Konkurentska prednost: ostvarivanje i očuvanje vrhunskjih poslovnih rezultata ;* [prevod Mira i Vera Gligorijević]- Novi Sad: Adidžes, 2007.
[34] Mašić, B. *Strategijski menadžment – proces i koncepti*, Univerzitet „Sinergija“, Bijeljina, 2007.

Tabela br. 2 *Faktori koji utiču na izbor strategije*[35]

INTERNI FAKTORI	*EKSTERNI FAKTORI*
▪ tehničke mogućnosti ▪ organizacione sposobnosti ▪ uspeh tekućeg poslovnog modela ▪ finansiranje ▪ vizija top menadzmenta	▪ mogućnosti eksterne mreže ▪ struktura poslovnog područja ▪ konkurencija ▪ stopa tehnoloških promena

Radi definisanja inovacione strategije koja će obezbediti konkurentsku prednost, strateški menadzer i menadzer inovacija moraju uzeti u obzir još jedan faktor: *kompetentnost* organizacije. Mnogi autori smatraju strategiju kao arhitekturu na kojoj se izgrađuje kompetentnost. Stvaranje kompetentnosti je kritičan strateški zadatak koji nosi rizik tzv. ''zamke kompetentnosti'' koja može da sprečava promene i pomeranja ka novim i potencijalno boljim proizvodima.

3.4.1. Inovacione strategije: PTW i PNTL

Prema prirodi, postoje dve široke klase inovacija:

1. ***radikalne*** – suštinske inovacije;
2. ***inkrementalne*** – evolutivne inovacije.

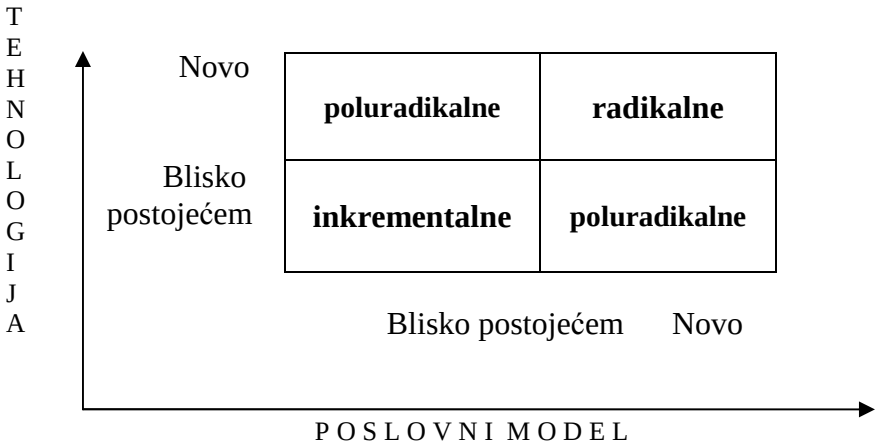
Radikalne inovacije izazivaju fundamentalne promene tako što iniciraju udaljavanje od postojećih praksi. Takve revolucionarne inovacije obično nastaju usled tehnoloških promena. Po pravilu one unose pometnju i mogu da transformišu neku kompaniju, pa čak i da unesu revolucionarne promene u čitavu granu. Mogu da dovedu do stvaranja proizvoda i procesa koji se mogu patentirati pružajući time kompaniji jaku konkurentsku prednost.[36]

Postepene (inkrementalne) inovacije osnažuju postojeću praksu ili dovode do sitnijih poboljšanja proizvoda ili procesa. Mogu da predstavljaju evoluciju već postojećih paradigmi ranijih, radikalnih inovacija. Pošto one često održavaju jednu kompaniju proširujući i produžujući njenu liniju proizvoda ili njene proizvodne sposobnosti, postepene inovacije mogu biti izvor konkurentske prednosti. One povećavaju prihode tako što stvaraju nov proizvod koji se nudi tržištu ili smanjuju troškove tako što omogućavaju nove sposobnosti kojima se trokovi svode na minimalne ili se ubrzava produktivnost. [37]

Dok inkremantalne inovacije predstavljaju mala poboljšanja tj. mogu se ilustrovati kao ''rešavanje problema kada je sam cilj jasan i poznat, ali rešenje predstavlja način da se do cilja dođe'', dotle su rezultati radikalnih inovacija potpuno novi proizvodi tj. mogu se ilustrovati kao procesi kod kojih su poznati pravci istraživanja, ali je krajni cilj nepoznat. Prvo spomenuti tip inovacije je daleko češći slučaj u poslovnoj praksi organizacija i u proseku se u njih ulaže 80% svih investicija firme. U okviru različitih klasifkacija sreće se i tzv tip

[35] Kotler, F. i Keller,K.V: *Marketing Managment , Marketing menadžment, 12. izdanje,* [prevod Biljana Lalović i Milena Lučić-Živanović]- Data Status, Beograd, 2006.
[36] Stošić, B., *Menadzment inovacija*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2007.
[37] Dess, G.G., Lumpkin, G.T., Eisner, A.B.: *Strategic Managment and Cases(2007) Strategijski menadžment,* [prevod Jelena Vujić]- Data Status, Beograd, 2007.

poluradikalnih inovacija, što se može predstaviti inovacionom matricom koja određuje tip inovacije u zavisnosti od stepena novine u odnosu na tehnologiju i poslovni model:



Slika br. 5 *Inovaciona matrica*[38]

U okviru inovacione matrice, organizacija može usmeriti većinu sredstava u neki od izabranih segmenata, kreirajući portfolio investicija u odnosu na inovacione projekte definisane matricom. U zavisnosti od pozicije investicije u matrici, identifikuju se dav tipa inovacione strategije:

1. ''Igrati da pobediš'' (*eng.* Playing To Win) – PTW;
2. ''Igrati da ne izgubiš'' (*eng.* Playing Not To Lose) - PNTL

Strategija''Igrati da pobediš'' je strategija inovacionog lidera zasnovana na poluradikalnim inovacijama. Najčešće je korišćen tip strategije kod visoko tehnoloških start up firmi, s obzirom da su one fokusirane na realizaciju nove tehnologije ili poslovnog modela na tržištu – ključni problem koji se može pojaviti je rizik.

Strategija''Igrati da ne izgubiš'' se primenjuje u slučajevima kada je konkurentsko okruženje veoma neizvesno, ili postoje visoka interna ograničenja. Suština ove strategije je uključivanje i realizacija inkrementalnih inovacija kojima će se organizacija održati u postojećem okruženju, pomerajući se polako i sa nižim rizicima.

U zavisnosti od analize stanja esterne i interne sredine, kompanija može uspešno ostvariti svoje organizacione ciljeve pomoću odgovarajućih inovacija i strategija.

3.4.2. Proaktivna i reaktivna strategija

Jedan od često korišćenih načina identifikacije strategije predložili su Urban i Hauser, gde se kao alternative pojavljiju:

1. *proaktivna strategija* (inovacioni lider) – kompanije se bave predviđanjem nastojeći da anticipiraju promene u okruženju i iskoriste mogućnosti;

[38]Stošić, B., *Menadzment inovacija*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2007.

2. *reaktivna strategija* (inovacioni sledbenik) – organizacije reaguju na zahteve i potrebe potrošača, kao i na aktivnosti konkurencije.

Proaktivna strategija može se dekomponovati na:

1. strategiju baziranu na istraživačko-razvojnom radu,
2. preduzetničku strategiju – obuhvata inovacione aktivnosti sa većim rizikom, uz korišćenje prilika, ne rezultiraju uvek velikom tehničkom novinom,; najčešće se bazira na ideji jedne ličnosti – preduzetnika;
3. akvizacionu ili strategiju nabavke – promena se realizuje kupovinom, a ne sopstvenim razvojem;,
4. marketing strategiju – rezultat inicijative marketing funkcije, većinom kompetitivno agresivne.

Mogući tipovi ***reaktivne strategije*** su:

1. responzivna – organizacija direktno reaguje na potrebe potošača;
2. imitativna - organizacija reaguje na uvođenje novog proizvoda kod konkurencije time što nastoji da ga kopira;
3. strategija ''drugi bolji'' – organizacija modifikuje i usavršava proizvod konkurencije;
4. defanzivna – modifikacija postojećeg proizvoda.

Analogno svemu do sada spomenutom, vredi predstaviti klasifikaciju strategija po Jones-u sa najvažnijim karakteristikama:

1. ofanzivna – inovativnost, intenzivno istraživanje, visok rizik, inormacije;
2. defanzivna – sledbenici, inkrementalne inovacije, kvalitetni prozvodi, tržišna fokusiranost;
3. imitativna – niska cena proizvodnje, licencirana tehnologija, nema razvojno-istraživačkih aktivnosti, lokalna tržišta;
4. tradicionalna – utvrđeno tržište, stalni zahtevi, sopstveno tržište, slabe tehnologije.

Slično, Freeman razlikuje šest opštih tipova strategija: ofanzivna, defanzivna, imitativna, zavisna, tradicionalna i opotunistička strategija.[39]

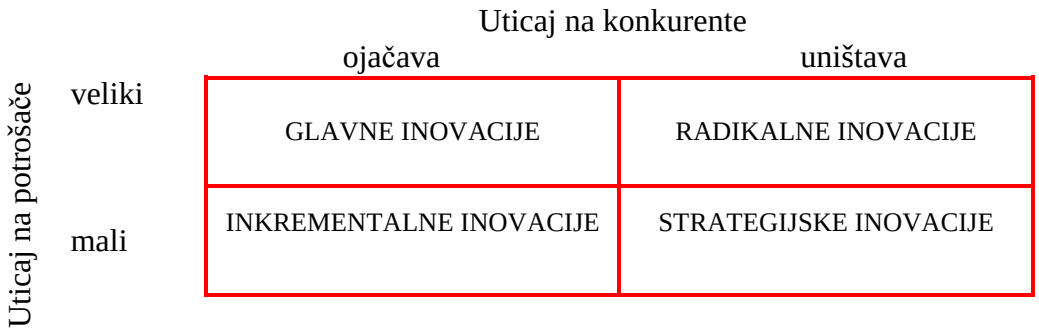
3.4.3. Inovacije i tržište

Radikalno nova tržišta se stvaraju putem radikalnih inovacija. Samo unapređenjem posebne vrste inovacija u kompaniji, može da se stvori novo tržište. Kao što smo prethodno istakli, inovacija je radikalna kada se ostvaruju dve stvari:

1) Uvodi se novi način u zadovoljavanju potreba koji dovodi u pitanje navike potrošača;
2) Tržište koje se stvara potkopava aktivu postojećih konkurenata na osnovu koje ostvaruje poslovni uspeh.

Ako se koriste ove dve dimenzije: efekat inovacije na navike i ponašanje potrošača i efekat inovacije na konkurenciju, definišu se sledeća 4 tipa inovacije:

[39] Stošić, B., *Menadzment inovacija*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2007.



Slika br. 6 *Matrica efekta inovacija*

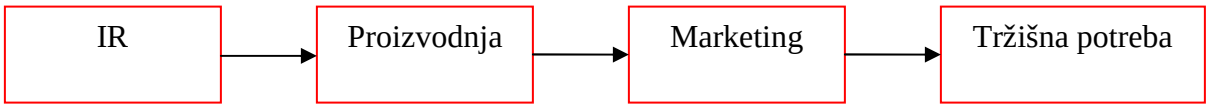
Glavne inovacije imaju veliki uticaj na potrošača, ali sa druge strane ojačavaju uticaj na konkurente. Ovakav efekat na konkurente imaju i inkrementalne inovacije, ali za razliku od prethodnih ne ostvaruju veliki uticaj potrošače. Strategijske i radikalne inovacije uništavaju konkurente, ali imaju različit uticaj na potrošače, kao što se vidi u matrici.
Poznajući ovu matricu, marketari mogu predvideti kakav će uticaj imati novi proizvod, ali u istom mahu ovu matricu mogu uspešno primenjivati u stvaranju poslovne, marketing i inovacione strategije.[40]

3.5. Inovaciona strategija kao osnova modela inovacionog procesa

Od invencije do inovacije, organizacije dolaze primenom različitih strateških pristupa i modela inovacionog procesa:

1. *Technology push*
2. *Market pull*
3. *Strategy pull.*

Technology push – orjantacija ka proizvodu - model polazi od klasičnih postulata o primarnoj ulozi Istraživanja i Razvoja u procesu tehnološke inovacije. Ovaj pristup je zasnovan na tezi da je dovoljno obezbediti uspešnu aktivnost istraživanja i razvoja, koja će generisati nove pronalaske, a sve ostalo se podrazumeva samo po sebi – poslovni uspeh, tržišni plasman, konkurentnost kompanije.



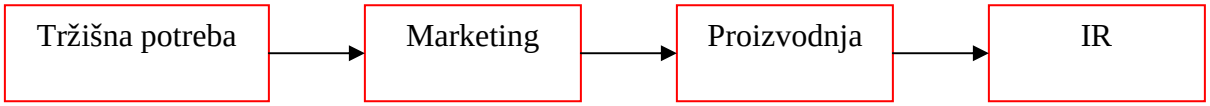
Slika br. 7*Technology push*

Prema navedenom modelu, invencija pokreće lanac inovativne aktivnosti, koji će se završiti primenom i difuzijom inovacije. Primarno je da se tehnološke inovacije generišu, a sekundarna je njihova primena u proizvodnji i dalja realizacija na tržištu. Ova faza je, posmatrajući kroz istorijsku perspektivu privredne i tržišne orjentacije, bila dominantna do

[40]Milosavljević, M., *Savremeni strategijski menadzment*, Institut ekonomskih nauka, Ekonomski fakultet, Beograd, 2002.

polovine XX veka, kada je uloga kupca bila relativno slaba u odnosu na ulogu proizvodnje, čime se stvarao jaz između inicijatora inovacije i tržišta.

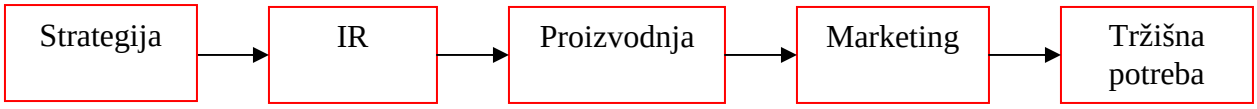
Market pull – orjentacija ka tržištu- model se razvio sa sve većom potrebom uvažavanja zahteva i očekivanja tržišta tj potrošača kao krajnih korisnika proizvoda. U praksi, tehnološke inovacije neće doživeti tržišnu verifikaciju ukoliko su inputi njihovog generisanja bili isključivo vezani za aktivnost istraživanja i razvoja. Stoga se pristup menja – primarnu ulogu igra tržište i njegovi zahtevi koji se preko Marketinga pretvaraju u impulse istraživanju i razvoju koji neposredno generišu ideje i pretaču ih u inovacije:



Slika br. 8 *Market pull*

To je pristup koji polazi od teze da je, najpre, neophodno uočiti potrebu, a potom je zadovoljiti, čime se znatno uvećavaju šanse za tržišni upeh i konkurentnost, kaa i ukupan poslovni uspeh.

Strategy pull – proaktivan stav - je model koji kreće od strategije rasta i razvoja kompanije – savremene kompanije nisu isključivo orjentisane da prate diktate okruženja, već su u određenoj meri, da bi postizale uspeh, orjentisane da same određuju pravce i svojim akcijama deluju na okruženje (poslovnu sredinu) kroz odabir strateških pravaca i aktivnu ulogu na tržištu. Ovakav pristup je uvažio sve prednosti prethodna dva modela i dozvolio da se zahtevi okruženja uravnoteže sa inicijativom i idejama u kompaniji.[41]



Slika br. 9 *Strategy pull*

Osim prethodno navedenih modela inovacionih procesa, u savremenom pristupu inovacijama u okviru poslovne strategije, razlikuju se *zatvoreni i otvoreni modeli* inovacija. Pregled osnovnih karakteristika navedenih modela dat je u tablici:[42]

ZATVORENI MODEL	OTVORENI MODEL
• pametni ljudi u našoj oblasti rade za nas • trebalo bi da kontrolišemo razvoj intelektualne svojine koji sprovode naši pametni ljudi da konkurenti ne bi profitirali od naših ideja • da bismo ostvarili profit od istraživanja i razvoja i inovacija, moramo sami da otkrijemo, razvijemo i plasiramo inovaciju • ako je prvi otkrijemo, prvi ćemo izaći na tržište • ako prvi stignemo na tržište, mi smo pobednici	• ne rade svi pametni ljudi za nas. Neki pametni ljudi koji su nam potrebni rade na drugim mestima • trebalo bi da profitiramo kada ostali koriste našu intelektualnu svojinu ukoliko to unapređuje poslovni model naše inovacije • interno istraživanje i razvoj nisu jedini načini kojim se dodaje vrednost • projekat ne mora originalno da potiče od nas da bismo imali koristi • unapređivanje poslovnog modela inovacije, bolji je nego da prvi izađemo na tržište

Tabela br. 3 *Zatvoreni i otvoreni model* [43]

[41] Levi-Jakšić,M. i Komazec,G., *Menadžment operacija,* Megatrend Univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2004.

[42] Dess, G.G., Lumpkin, G.T., Eisner, A.B.: *Strategic Managment and Cases(2007) Strategijski menadžment,* [prevod Jelena Vujić]- Data Status, Beograd, 2007.

3.6. Tipologija inovacija

Postoji veliki broj različitih klasifikacija inovacija. U našem istrašivanju predstavićemo klasifikaciju koju je predložio Schumpeter gde se identifikuje pet tipova inovacija:

1. uvođenje novog proizvoda;
2. uvođenje novog metoda proizvodnje;
3. otvaranje novog tržišta;
4. osvajanje novog izvora sirovina ili poluproizvoda;
5. reorganizacija industrije. [44]

[43] Dess, G.G., Lumpkin, G.T., Eisner, A.B.: *Strategic Managment and Cases(2007) Strategijski menadžment,* [prevod Jelena Vujić]- Data Status, Beograd, 2007.
[44] Stošić, B., *Menadzment inovacija*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2007.

IV DEO: BREND I INOVACIJE KAO INSTRUMENTI MARKETIMG MIKSA

4.1. *Brend u funkciji marketinga*

4.1.1. *Pojam marketinga*

Marketing se bavi identifikovanjem i zadovoljavanjem individualnih i društvenih potreba. Jedna od definicija kaže da marketing predstavlja profitabilno zadovoljavanje potreba[45]. Najjednostavnije rečeno, marketing se bavi potrebama ljudi i nalazi načine zadovoljavanja tih potreba. Takođe, pronalazi potencijalne potrebe, potrebe kojih potrošači u datom trenutku nisu ni svesni, a na osnovu kojih formiraju i oblikuju proizvode za njihovo zadovoljavanje. Marketing nam u osnovi pomaže da razumemo sve ono štostoji iza „dobrog" proizvoda i u isto vreme usmerava nas kako da oblikujemo ponudu u cilju motivacije krajnjih potrošača da se odluče za naš proizvod. Osnovni zadatak marketinga je kako udovoljiti interesima potrošača, ali ne i manipulisati sa njima. Takoeđ, potrebno je napomenuti da marketing ne predstavlja veštinu iznalaženja pametnih načina kako se rešiti proizvedenog. Nasuprot, marketing predstavlja veštinu kako stvoriti istinsku vrednost za kupca. On predstavlja umeće koje pomaže da zadovoljstvo potrošača postane još veće.

Iz navedenog proizilaze sledeće definicije marketinga:

- Marketing je proces planiranja i sprovođenja ideja, proizvoda i usluga, određivanja njihovih cena, promocije i distribucije kako bi se obavila razmena koja zadovoljava ciljeve pojedinaca i organizacija.
- Marketing je društveni i upravljački proces u okviru kojeg pojedinci i grupe dolaze do onoga što im je potrebno i što žele, putem oblikovanja i razmene proizvoda i vrednosti sa drugima.
- Marketing je izvođenje poslovnih aktivnosti koje usmeravaju proizvode i usluge od proizvođača prema potrošačima i korisnicima.

Marketing tradicionalno predstavlja zbir aktivnosti koje se upotrebljavaju u cilju usmeravanja tokova proizvoda i/ili usluga, od proizvođača prema krajnjem potrošaču. Delovanje marketinga možemo posmatrati kroz četiri koraka:

1) Analiza i definisanje potreba ciljanih korisnika brenda
2) Proces skretanja pažnje ciljne grupe potrošača na brend
3) Sistemski uticaj na potencijalne korisnike da se zaiteresuju i prihvate postojeće koncepte i ponude, koji su kreirani od strane marketinških aktivnosti kompanije
4) Prelazak potencijalnih kupaca u prave kupce putem aktivnosti koje se sprovode da bi potencijalni kupci obavili željenu akciju.

Predstavljeni proces od četiri koraka (PIŽA ili AIDA) koji se obično odnosi na početak marketinškog procesa za neki proizvod, uslugu ili organizaciju.

[45] Kotler K., Keller K.L., *Marketing menadžment*, Data status, Beograd, 2006.

4.1.2. *Značaj marketing istraživanja*

Marketing je ili bi trebalo da bude orjentisan ka tržištu, kupcima i okruženju. Jedna od najvećih oblasti istraživanja u marketingu u poslednjih godina, bila je usmerena ka tržištu. Razlog tome navodi se činjenica da kompanije, kojima u velikoj meri upravlja tržište, uviđa potrebu da uvek bude obaveštena o tome šta se dešava na tržištu. Same potrebe kupaca se neprestano menjaju, često na način koji nije lako razumeti. Kod savremenih kompanija nijedna strateška odluka se ne donosi bez istraživanja tržišta. Istraživanje može poslužiti za razumevanje potreba potrošača, za donošenje ključnih odluka da li treba lansirati novi proizvod i pod kakvim performansama to učiniti, u kojoj meri su korisnici brenda zadovoljni, za merenje efektivnosti neke kampanje i slično.[46]

Suština marketing istraživanja sadržana je u potrebi transparentnosti tržišta i problemu anticipiranja buduće tržišne situacije, tj.identifikovanja buduće tražnje na tržištu ili odgovarajućem segmentu, te mogućnosti realizacije prodaje proizvoda u prognoziranu tražnju ili potrošnju, na problem odlučivanja o tome kako kreirati elemente marketing miksa (proizvod, cena, distribucija i promocija), sve u cilju osiguravanja optimalnih efekata traženih posredstvom lojalnosti potrošača i na dugi rok imidž proizvođača i njegove marke sa što nižim marketing budžetom, uz istovremeno ostvarivanje odgovarajućeg profita ili tržišnog udela, tačnije marketing cilja.

4.1.3. *Veza između marketinga i brenda*

Istraživanja zasnovana na vezi i odnosu marketinga i brendiranja upravo počiva na činjenici da je najvažnija uloga marketinga upravo izgradnja brenda. Šta više, mnogi vodeći svetski marketing eksperti ističu da je osnovna funkcija marketinga upravo izgradnja i upravljanje brendom. Ono što ubrzava ovaj trend jeste stalno opadanje klasičnog vida prodaje, odnosno načina na koji se vrši razmena dobara i novca na tržištu.

Danas se većina proizvoda na tržištu ne prodaje već se kupuje. U savremenim uslovima razmene dobara i usluga, marketing čini da se odluka o kupovini određenog proizvoda/brenda, donese mnogo pre nego što dođe do čina razmene. Odluka o kupovini donosi se na osnovu prethodnog pozicioniranja samog proizvoda u svesti potrošača. Brendiranje praktično predprodaje proizvod ili uslugu pre samog čina kupovine.

Brend se stvara putem proširenja ključnih proizvoda kome se dodaju vrednosti brenda, a upravo ključni proizvod donosi ključne koristi. S tim u vezi, vođeni stavovima Filipa Kotlera, nameće nam se pitanje: *Kako da se organizacija orjentiše ka tržištu? Kakva filozofija treba da vodi marketing napore određene organizacije?* Pozivajući se na Kotlerov konkurentski koncept obuhvaćen konceptom proizvoda, smatra se da će potrošači biti više naklonjeni onim proizvodima koji nude najviše kvaliteta, performansi ili inovacija.[5] Menadžeri u takvim situacijama usmeravaju se na stvaranje superiornih proizvoda i njihovom poboljšanju tokom vremena. Brendiranje omogućava marketing stručnjacima da ostvare dodatnu vrednost koja diferencira brend od konkurentnih.

Proizvod podrazumeva sve ono što može biti ponuđeno na tržištu i što može zadovoljiti želje i potrebe potrošača. Kada organizacija planira svoju tržišnu ponudu, sam

[46] Jobber, D. I Fahy, J., *Osnovi marketinga*, Data status, 2006.

marketing menadžment mora voditi računa o pet nivoa vrednosti proizvoda za potrošača. Ovu svojevrnu hijerarhiju čine:

1) **Suština koristi** – korist koju kupac zapravo kupuje
2) **Bazični proizvod** – marketing stručnjaci moraju suštinsku korist pretvoriti u bazični proizvod
3) **Očekivani proizvod** – niz atributa i uslova koje kupac očekuje kada kupuje određeni proizvod
4) **Prošireni proizvod** – proizvod koji prevazilazi očekivanja potrošača. Na ovom nivou se odvija pozicioniranje brenda i nadmetanje sa konkurencijom.
5) **Potencijalni proizvod** - najviši nivo vrednosti proizvoda koji je izraz mogućih karakteristika – poboljšanja na kojima se radi, istražuje a što će rezultirati ponudom u nekom budućem trenutku.[47]

Izgradnja uspešnih brendova izuzetno je zahtevan marketinški zadatak. Privlačenje pažnje potrošača ka određenom brendu predstavlja mukotrpan i težak postupak; za upoznavanje potrošača sa brendom i njegovim vrednostima i izgradnji lojalnosti kupaca obično je potrebno da prođe čitav niz godina, zbog čega je i nagli uspeh brendova tipa Google i Amazon toliko fascinantan.

Shodno pomenutom, potrebno je naglasiti da marketing menadžment mora izdvajati ogromne sume novca i kontinuirano ulagati da bi stvorio, razvio i održao lidersku poziciju svog brenda iz prostog razloga što je brendu potrebna marketinška podrška. Iz navedenog proces brendiranja bi trebalo shvatiti kao nit koja prožima čitavu oblast marketinga. Potrebno je razumeti ulogu marketinga, činjenicu da se kratkoročno razlikuje od dugoročnog i da su strategijski i operativni marketing potpuno dve različite i odvojene aktivnosti.

Najjači svetski brendovi imaju 10 zajedničkih karakteristika:

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 dobro pozicioniran*
5) *Brend je konzistentan*
6) *Portfolio i hijerarhija brenda su skladni*
7) *Brend koristi i kordinira čitav niz marketing aktivnosti sa ciljem izgradnje brenda*
8) *Brend menadžeri znaju šta brend znači potrošačima*
9) *Kompanija prati izvore vrednosti* brenda[48]

4.2. *Proizvod kao instrument marketing miksa*

Vilijem H. Davidov, nekadašnji potpredsednik za startegiju u Intelu, dobro je uočio: ’’Dok se veliki pronalasci smišljaju u laboratoriji, veliki proizvodi se smišljaju u sektoru marketinga.’’ Proizvod mora da bude više od fizičke naprave: mora da bude koncept koji rešava nečije probleme.[49]

[47] Milanović-Golubović, V., Marketing menadžment, Megatrend Univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2003.
[48] Kotler K., Keller K.L., Marketing menadžment, Data status, Beograd, 2006.
[49] Kotler, F., *Marketing insights from A to Z, Marketing od A do Z (2003);* [prevod Branislava Vukić, Marijana Ćurguz] - Novi Sad: Adidžes, 2006.

Prema Kotleru, definicija ovog pojma bi bila: Proizvod je materijalni rezultat proizvodnje – sve ono što nekome (npr. potrošaču) možemo ponuditi radi zadovoljenja sopstvene potrebe i želje.
Širi pojam: Totalni proizvod je skup materijalnih i nematerijalnih atributa koji zadovoljavaju neku potrošačevu potrebu – može biti fizički proizvod, usluga ili njihova kombinacija.

Proizvod je naziv koji se koristi za sve nivoe proizvoda, koji mogu biti:

- jedinica proizvoda – artikal, pojedinačni proizvod;
- grupa ili linija proizvoda;
- proizvodni program ili asortiman.

Takođe, proizvod se može posmatrati kao:

- postojeći proizvod;
- modifikovani proizvod;
- novi proizvod.

Proizvod je sve ono što se može ponuditi tržištu da bi izazvalo pažnju, kupovinu, korišćenje ili potrošnju, u cilju zadovoljenja neke potrebe ili želje (na osnovu Kotler, 1980;2000).

Proizvod predstavlja jedini instrument marketinga koji je **nosulac korisnosti i upotrebne vrednosti** (potrošači ne kupuju proizvode zbog kupovine, već zbog koristi koju im ti proizvodi nude). Iz toga proizilazi da je proizvod po svojoj suštini **izvanredno sredstvo konkurentskog diferenciranja**, posebno u složenim i ispretpletanim konkurentskim odnosima i uslovima poslovanja.

Svaki proizvod ima svoja svojstva koja ga determinišu: karakteristike, kvalitet, dizajn, brand, stil, oblik, etiketa, pakovanje, prodajne usluge,... Stoga je preporučljivo definisati proizvod sa stanovišta onih svojstava koja dominantno utiču na potrošača i opredeljuju izbor kupovine u korist samog proizvoda. Svojstva proizvoda, prema svojoj važnosti za potrošača, čine **jedinstvenu hijerarhijsku strukturu vrednosti** koju prema Porteru čine:

- **Bit proizvoda (generički proizvod, bazični proizvod)** – predstavlja najnižu ali osnovnu i polaznu vrednost proizvoda u hijerarhiji. Ovo svojstvo generički određuje i kreira proizvod – to je srž proizvoda, njegove korisnosti i upotrebljivosti. Potrošači ne kupuju proizvode zbog njih samih, već zbog koristi koju im nude. Bit proizvoda je odraz njegove korisnosti. Najjednostavnije: to je osnovna korist koju kupac uistinu kupuje. Prema Majklu Porteru, generički proizvod je pretvorena bitna korisnost u neku osnovnu verziju određenog proizvoda.

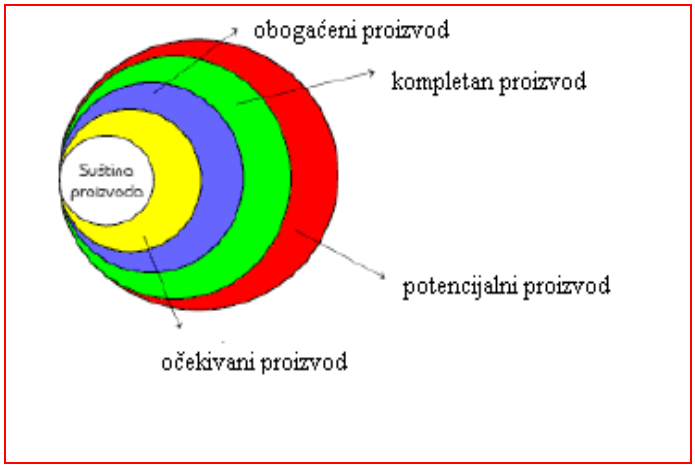
Konkurentnost kompanija putem generičkog proizvoda, u savremenim uslovima poslovanja je beznačajna, sem u situaciji slabe ponude proizvoda ili pada kupovne moći i životnog standarda potrošača.

- **Očekivani proizvod -** bazični proizvod je medijum za usavršavanje, povećavanje vrednosti, kreiranje većeg stepena zadovoljstva potrošača. Nadogradnjom vrednosti bazičnog proizvoda, potrošačima se isporučuje očekivani proizvod – vidljivi i opipljivi proizvod koji nudi veću vrednost za potrošača, koja je više transparentna u odnosu na vrednost generičkog prozvoda.
- **Obogaćeni proizvod –** u borbi za potrošača, kompanija podiže iznova vrednost obogaćujući očekivani proizvod onim atributima (tzv ’’extra’’) koji njegovu vrednost za potrošača podižu na nivo proširenog proizvoda. U kreiranju dodatne vrednosti očekivanom proizvodu, učestvuju manje uobičajeni i očekivani, a više specifični i dodatni atributi – npr. prodajne, postprodajne, potrošačke usluge.

- **Kompletan proizvod –** predstavlja vidljivi i opipljivi proizvod, oplemenjen prodajnim i postprodajnim uslugama; koji je nosilac svih potrebnih karakteristika i atributa koji sadrže odgovarajuće pogodnosti za potrošača i za koje su potrošači spremni da plate.

Kompletan proizvod je izvanredno sredstvo konkurentskog diferenciranja kompanije i kao takav pruža bogatstvo ponude.

- **Potencijalni proizvod –** najviši nivo proizvoda koji je izraz svih mogućih karakteristika – poboljašnja na kojima se radi i istražuje, a što će rezultirati ponudom u nekom budućem trenutku. [50]



Slika br. 10 *Nivoi proizvoda*

Hijerarhija vrednosti proizvoda predstavlja koncept ''zidanja'' vrednosti proizvoda (od onih vrednosti koje proizvod poseduje do onih koje potrošači očekuju). Predstavlja svojevrsni sistem **unapređenja postojećeg proizvoda** tj nadograđivanja tako da svaki naredni nivo proizvoda dodaje vrednost prethodnom, što rezultira većoj vrednošću za potrošače.

Proizvod je nosilac najvećeg dela troškova koji nastaju pri njegovom planiranju, kreiranju, realizaciji i promociji.

4.3. *Atributi proizvoda*

4.3.1. *Kvalitet*

Kvalitet je ukupnost osobenosti / karakteristika proizvoda koje imaju sposobnost da zadovolje izrečene i implicitne potrebe. Predstavlja stepen sposobnosti određene marke za izvršenje njenih funkcija (Kotler, 1997.). Najjednostavnije, kvalitet definišemo kao skup međusobno povezanih karakteristika koje su neophodne da bi proizvod bio sposoban da zadovolji potrebe potrošača za koje je stvaran.

Međutim, mnogi autori daju definicije pojma kvalitet u zavisnosti od orjentacije ili fokusa definicije. Tako, John Stewart, konsultant kompanije McKinsey, piše:''Ne postoji jedinstvena definicija kvaliteta... Kvalitet je osećanje da je nešto bolje od nečeg drugog. On se menja tokom ljudskog života, menja se i od jedne generacije do druge, a uveliko zavisi i od

[50] Adidžes, I. *Upravljanje životnim ciklusima preduzeća;* Novi Sad: Adidžes, 2004.

mnogobrojnih aspekata ljudske aktivnosti. Jedan od mogućih pregleda definicija kvaliteta, prema različitim fokusima, može se videti:

1. Orjentisane na proizvodnju:

''Kvalitet je stepen do kog se specifičan proizvod prilagođava planu (dizajnu) ili specifikaciji.'' – Harold L. Gilmore

2. Orjentisane na potrošača

''Kvalitet je susret sa očekivanjima potošača. Proces poboljšanja kvaliteta je set principa, politika, struktura podrške i prakse, dizajniranih da kontinuirano poboljšaju efikasnost i efektivnost u našem načinu života.'' – AT&T

3. Orjentisane na proizvod

''Razlike u kvalitetu svode se na razlike u kvantitetu nekog željenog sastojka ili atributa.'' – Lawrencw Abbott

'' Kvalitet se odnosi na iznos (količinu) necenobnog atributa sadržanog u svakoj jedinici cenovnog atributa.'' – Keith B. Leffler

4. Orjentacija na vrednost

'' Kvalitet zanči ono najbolje za izvesne potrošačke uslove. Ovi uslovi su: a) aktuelna upotreba (vrednost) i, b) prodajna cena proizvoda.'' – Armand V. Feigenbaum

5. Transcedentne

'' Stanje izvrsnosti nalaže dobar kvalitet koji se razlikuje od slabog kvaliteta... Kvalitet je postizanje ili dostizanje najvišeg standarda (nasuprot postojanju satisfakcije sa slabim, ''aljkavim'' ili obmanjujućim).'' – Barbara W. Tuchman [51]

Karakteristike koje čine kvalitet su:

- funkcionalnost i udobnost,
- pouzdanost i sigurnost,
- usaglašenost sa propisanim standardima kvaliteta,
- trajnost,
- popravljivost i zamena,
- estetika.

Integralni pristup definisanja kvaliteta (potekao iz Japana), kao moderan koncept razlkuje:

- fizičku dimenziju kvaliteta - zadovoljenje zahteva za veličinom, težinom, izgledom;
- uslužnu dimenziju kvaliteta - zadovoljenje zahteva u vezi sa održavanjem, remontom, servisiranjem, garancija;
- simbolička dimenziju kvaliteta - zadovoljenje zahteva za bojom, imenom, brendom, imidžom,...

Kao skup svih navedenih specifičnosti i svojstvenosti proizvoda, kvalitet je pod uticajem:

- zahteva i potreba potrošača;
- kvaliteta proizvoda konkurentskih kompanija;
- dostignuća nauke i tehnologije;
- sposobnosti kompanije da proceni i ponudi nivo potrebnog, traženog i očekivanog kvaliteta.

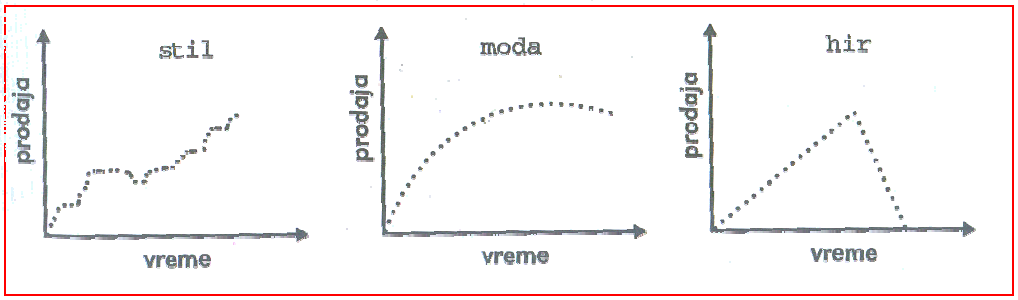
Otuda je kvalitet strategijsko sredstvo i sredstvo konkurentskog diferenciranja kompanije. Kvalitet je strategijsko sredstvo samo ukoliko se ulaganja u kvalitet smatraju investicijom a ne troškom. Investirani kvalitet danas, izvor je profita sutra.

[51] Mašić, B. *Strategijski menadžment – proces i koncepti*, Univerzitet „Sinergija", Bijeljina, 2007.

Inovativni pristup unapređenju kvaliteta **–** podrazumeva stalno inoviranje radi plasmana novih vrednosti sposobnih da na višem nivou podmire iste potrebe potrošača, naročito u uslovima globalizacije svetskog tržišta. U ponudi inovativnog kvaliteta, veće uspehe imaju kompanije lideri koje ofanzivno nastupaju nudeći inovativni kvalitet po znatno nižim troškovima. Manje snažne kompanije opredeljuju se na defanzivnu strategiju koju realizuju kopiranjem proizvoda kompanija lidera, ponudom supstituta nižeg kvalieta i niže cene za segment potrošača osetljivih na cene, ...[52]

4.3.2. *Imidž, dizajn, marka*

Imidž ili estetske karakteristike proizvoda: stil, trend, moda, hit.
Zadatak estetskih karakteristika proizvoda jeste da predstave proizvod potrošaču, jer se preko njih stiče prvi utisak o proizvodu. One nemaju zadatak da ukažu na funkcionalnost proizvoda. Stil je igra oblika, dimenzija, veličina, boja i nijansi, ukusa, mirisa, - svega onoga što daje estetski izgled proizvodu. Moda je široko prihvaćen stil, dok je hit prolazna moda. Kotler je životne cikluse stila, mode i hira predstavio na sledeći način:



Slika br.11 *Životni ciklusi stila, mode i hira* [13]

Kompanije se sve više okreću imidžu i emotivnom marketingu kako bi osvojile srca potrošača. Stara marketinška mantra savetuje kompanije da nadmaše svoje konkurente u nekoj od pogodnosti i da je potom promovišu. Sve više kompanija nastoji da razvije slike koje diraju srce a ne glavu. Ovakve kompanije su više usmerene ka emocijama nego ka spoznaji. Kompanije se obraćaju psiholozima i atroplozima tražeći od njih da osmisle poruke koje više dopiru do osećanja.

Dizajn je rezultat kreativne aktivnosti čiji je cilj stvaranje sveukupnosti karakteristika izraženih u spoljnim, vidljivim, ali i suštinskim i funkcionalnim karakteristikama proizvoda. Uspešno je samo one rešenje dizajna koje počiva na zahtevima potrošača, a u čijem su donošenju učestvovali istraživači, inžinjeri i dizajneri. Dizajn zahteva zadovoljenje ne samo estetskih principa, već i ergonomskih i ekonomskih.

Marka je reč, termin, znak, simbol**,** oblik, crtež ili njihova kombinacija kojom se obeležava proizvod.
Ime marke je deo marke koji se može verbalno iskazivati. Znak marke se vizuelno identifikuje uz pomoć znaka, simbola, crteža, dizajna. Zaštitni znak je zakonom zaštićena marka. Imidž marke je skup asocijacija koje marka ima u mislima potrošača. Da bi kompanija bila što

[52] Milanović-Golubović, V., *Marketing menadžment*, Megatrend Univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2003.

sigurnija u budući uspeh marke i njen visok imidž, neophodno je da zna koji faktori utiču na formiranje slike potrošača o marki preoizvoda. Potrošači vrednuju marku na osnovu sledećih kriterijuma, koji su rangirani po njihovoj snazi uticaja na veličinu impresije potrošača o marki:

1. kvalitet,
2. propaganda, ambalaža,
3. opremma,
4. cena,
5. boja,
6. ime robne marke,
7. logo,
8. sastav,
9. imidž,
10. ekološki aspekat.

U temelju imidža marke je njen kvalitet, koji otvara put za izgradnju lojalnosti potrošača. Kompanije sa svetski priznatim i poznatima markama ostvaruju visok stepen rentabilnosti kao posledicu dugoročne lojalnosti potrošača, postignute kumuliranjem satisfakcije potrošača izborom marke. Izvor njihove satisfakcije je kvalitet:

kvalitet – satisfakcija – lojalnost – rentabilnost

Time, marka čini konkurentsku i tržišnu snagu kompanije jačom, između ostalog utičući na pozicioniranje same kompanije u mislima potrošača i diferencirajući ponudu u odnosu na konkurenciju.[53]

4.3.3. *Pakovanje i prodajne usluge*

Pakovanje ima dve osnovne funkcije, zaštitnu i promotivnu. U savremenim konkurentskim uslovima, pakovanje sve više ima promotivnu funkciju, jer je zaštitna nužna, neophodna i podrazumeva se naročito kod lako kvarljivih, lomljivih i osetljivih proizvoda.
Pakovanje ume da bude originalan način diferenciranja proizvoda, da olakša segmentaciju tržišta i doprinese pozicioniranju proizvoda.

Prodajne usluge su sve aktivnosti koje imaju za cilj postizanje i omogućavanje kupovine proizvoda od strane potrošača i njegove upotrebe, odnosno korišćenja. Elementi diferenciranja usluga su olakšano naručivanje, olakšana isporuka i prevoz, jednostavno puštanje u rad, edukacija i pružanje usluga potrošačima, kao i garancija, servisiranje i kreditiranje. prema vremenskoj dimenziji, prodajne usluge se ostvaruju pre, za vreme i posle kupovine. Dakle, prodajne usluge su sredstvo diferenciranja ponude kompanije tj pozicioniranja kompanije na tržištu.

Modifikacijama u pakovanju produžuje se životni ciklus proizvoda, a novim pakovanjem se simulira inovacija u proizvodu.[54]

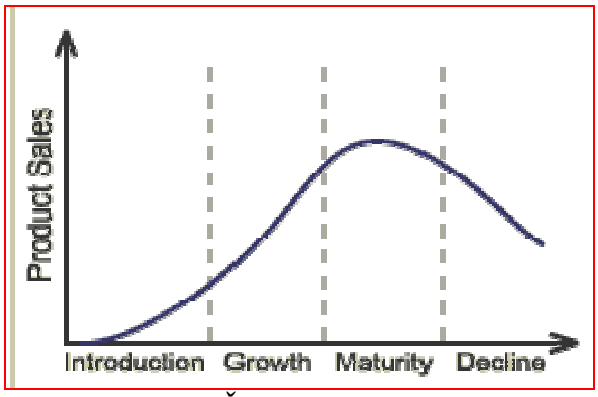
[53] Adidžes, I. *Upravljanje životnim ciklusima preduzeća;* Novi Sad: Adidžes, 2004.
[54] Kotler, F. i Trias de Bes, F. (2005) *Lateral Marketing, Lateralni marketing: Tehnike za iznalaženje novih marketing ideja;* [prevod Slađana Madžgalj-Žakula]- Novi Sad: Adidžes, 2005.

4.4. *Životni ciklus proizvoda*

Istočnjačka društva su već odavno integrisala biološke i prirodne procese u razmišljanja o društvu. Na Zapadu, ideja da se društvene organizacije ljudi mogu objasniti pomoću životnih ciklusa prirodnih organizama prvi put je izražena novom istorijskom kritikom prosvetitelja Monteskijea (1774. godine).

Svaki sistem, bez obzira da li diše ili ne, ima svoj životni ciklus. Poznato nam je da se živi organizmi – biljke, životinje i ljudi – rađaju, rastu, stare i umiru. Isti je slučaj i sa organizacijama i proizvodima. Kako se menjaju, napredujući u svom životnom ciklusu, sistemi prate predvidljive obrasce ponašanja. U svakoj fazi sistemi prolaze kroz određene bitke – poteškoće ili prolazne probleme – koje moraju prevazići.[55]

Životni ciklus proizvoda predstavlja ostvarenu prodaju proizvoda u funkciji vremena:



Slika br.12 *Životni ciklus proizvoda*

Svi proizvodi na tržištu imaju kraći ili duži životni vek. Vreme od uvođenja proizvoda na tržište pa sve do njegovog povlačenja sa tržišta naziva se životnim ciklusom proizvoda. Koncept životnog ciklusa proizvoda koristi se u savremenoj privredi kao analitički okvir za planski razvoj proizvoda i njegovo prilagođavanje zahtevima potrošača. U okviru životnog ciklusa proizvoda razlikuju se četiri faze:

- faza uvođenja proizvoda na tržište
- faza rasta i razvoja
- faza zrelosti
- faza opadanja

Faza uvođenja proizvoda na tržište

Ova faza predstavlja fazu lansiranja proizvoda. Nov proizvod koji se iznosi na tržište najčešće nailazi na prihvatanje samo od ograničenog broja potrošača. Uvođenje se vrši postupno i karakteriše ga spori rast tražnje, niska dobit i visoki troškovi marketinga. Visoki troškovi se ogledaju kroz visoke troškove distribucije i prodaje, neophodnost promocije itd.

Za novi proizvod, po pravilu, interesovanje pokazuju i distributeri i konkurencija. Ocena svih zainteresovanih subjekata utiče na dalji opstanak proizvoda na tržištu.

Faza rasta

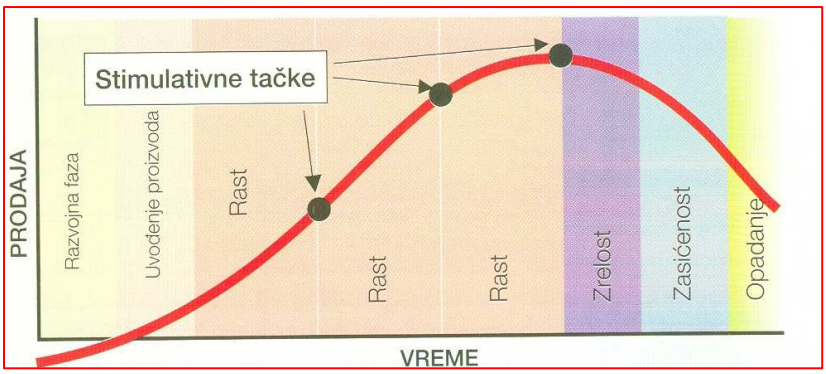
U ovoj fazi, tražnja za proizvodom postepeno raste a time i obim proizvodnje i prodaje. To se dešava usled efekta promocije u fazi uvođenja. Ako je proizvod uspešna inovacija, preduzeće će početi da ostvaruje dobit. Povećavanjem obima proizvodnje smanjuju se troškovi a time i cena proizvoda. Da bi se što duže zadržala pozicija proizvoda u ovoj fazi, marketing napore

[55] Adidžes, I. *Upravljanje životnim ciklusima preduzeća;* Novi Sad: Adidžes, 2004.

treba usmeriti na kvalitet proizvoda, tačnost isporuke, obezbeđenje prodajnih usluga, uspostavljanje dobrih poslovnih odnosa sa kupcima. Ova faza, kao i druge, može da traje od nekoliko meseci do nekoliko godina.

Faza zrelosti

U ovoj fazi obim prodaje je dostigao maksimalno mogući nivo i rast prodaje se usporava ili prodaja stagnira. Međutim, ako preduzeća uspešno unesu radikalnije promene u proizvode, može se promeniti pravac kretanja obima proizvodnje. Moguća stagnacija proizvoda se odražava na stopu prinosa proizvoda a samim tim i na smanjenje dobiti. U ovoj fazi novi proizvodi potiskuju postojeće, a proizvođači se bore ze očuvanje pozicija na tržištu. Ističu se dodatne usluge na tržištu kao što su snižavanje cena, pojačan intenzitet ekonomske propagande, proizvodi se modifikuju itd. Vrlo često u ovoj fazi proizvođači već imaju nove proizvode pripremljene za lansiranje.



Dijagram br. 1 *Životni ciklus*[56]

Faza opadanja

S obzirom da na tržištu već postoje novi proizvodi koji počinju da ugrožavaju postojeće, neminovno nastaje i poslednja faza u životnom ciklusu proizvoda – faza opadanja tražnje. Ova faza traje sve do eliminisanja tj. povlačenja proizvoda sa tržišta. Proizvod koji je u fazi opadanja sve više se zadržava na zalihama. Posebno je osetljiv momenat povlačenja proizvoda sa tržišta. U tom trenutku, organizacija bi trebala da raspolaže sa novim proizvodom koji će zameniti proizvod koji se povlači sa tržišta. Ovu sinhronizaciju nije jednostavno ostvariti i ona treba da je ugrađena u strategiju razvoja novih proizvoda.[57]

Treba napomenuti da svaki proizvod ne doživi sve faze koje smo naveli. Takođe, nije podjednako ni vremensko trajanje svih faza. Sa stanovišta organizacije, nisu podjednako značajne sve faze. Najznačajnije su one faze koje obezbeđuju pozitivan finansijski rezultat, a to su faze rasta i zrelosti. Značaj ovih faza je u činjenici što se kroz njih obezbeđuje upravo finansijska moć za razvoj novih proizvoda.

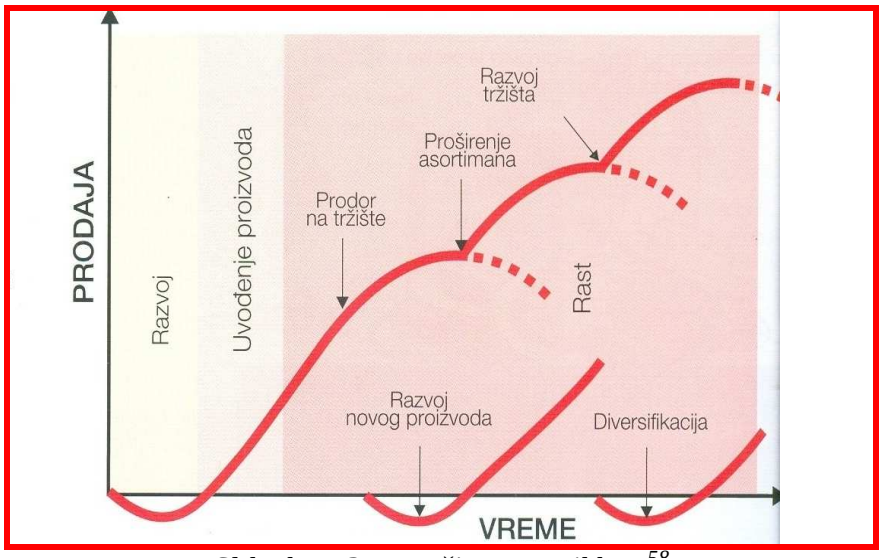
4.4.1. *Marketing strategije u životnom ciklusu proizvoda*

Proizvod donosi profit kompaniji pod uslovom da redovno obezbeđuje potrošačima prednosti koje oni traže, a u okviru strogo kontrolisanih troškova i prihoda. Koncept praćenja životnog

[56] McDonald, M, i Morris, P.(2004) *The Marketing plan, Marketing u stripu,* [prevod Maja Žeželj, Svetlana Stefanov]-Communis, Beograd, 2004.

[57] Milanović-Golubović, V., *Marketing menadžment*, Megatrend Univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2003.

ciklusa proizvoda je veoma korisno sredstvo za učesnike na tržištu. U kombinaciji sa stečenim znanjem i iskustvom, marketari mogu da procene da li je proizvod u fazi rasta, zrelosti ili opadanja. Na osnovu toga mogu dalje da razvijaju marketinške strategije.

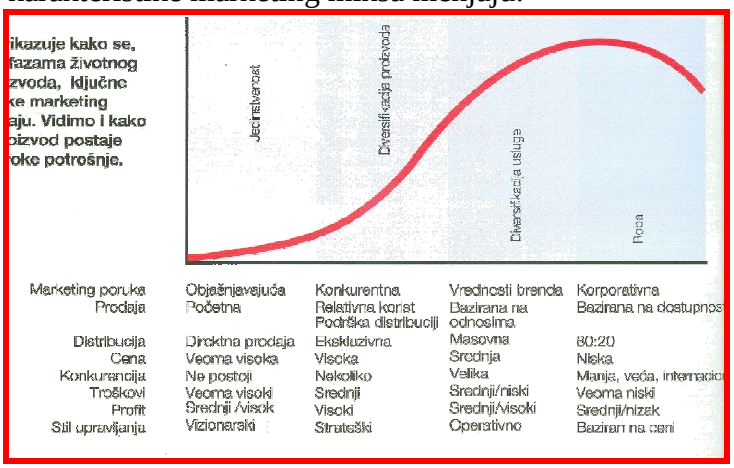


Slika br. 13 *Faze životnog ciklusa*[58]

Životni vek priozvoda se neprestano skraćuje. Svakom proizvodu vremenom opada vrednost, pa organizacija mora shvatiti proces starenja proizvoda i menjati marketing strategije u skladu sa fazama životnog ciklusa.

Svaka faza životnog ciklusa proizvoda karakteriše se različitim nivoom prodaje, troškova i dobiti. Stoga je jako bitno upravljati proizvodom shodno fazi životnog ciklusa u kojoj se nalazi. Na osnovu poznavanja karakterističnih tačaka, moguće je definisati marketing ciljeve za svaku fazu. Marketing cilj je vodič za definisanje strategije koju je neophodno primeniti radi ostvarivanja ciljeva. Strategije u osnovi predstavljaju različite kombinacije elemenata marketing miksa.

Sledeći slika broj 14 prikazuje kako se, u različitim fazama životnog ciklusa proizvoda, ključne karakteristike marketing miksa menjaju:



Slika br. 14 *Marketing strategije u fazama životnog ciklusa*[59]

[58] McDonald, M, i Morris, P.(2004) *The Marketing plan, Marketing u stripu,* [prevod Maja Žeželj, Svetlana Stefanov]-Communis, Beograd, 2004.

[59] McDonald, M, i Morris, P.(2004) *The Marketing plan, Marketing u stripu,* [prevod Maja Žeželj, Svetlana Stefanov]-Communis, Beograd, 2004.

U fazi uvođenja proizvoda na tržište, marketing cilj kompanije je prihvat proizvoda od strane potrošača, tj. svest o postojanju novog proizvoda na tržištu. Može se koristiti neka od sledećih strategija:

- visoke cene, uz visok nivo pormocije – ima za cilj brzo osvajanje potrošača, prisutna jaka konkurencija, izraženanepouzdanost potrošača ali i spremnost određenih grupa potrošača da plate visoku cenu;
- visoke cene, uz nizak nivo promacije – ima za cilj sporo osvajanje potrošača, opravdanje *leži* u slaboj konkurenciji, potrošači su upoznati sa proizvodom i u većini slučajeva su spremni da plate visoku cenu ;
- niske cene, uz visok nivo promocije – ima za cilj brzo osvajanje tržišta – zasićenje novim proizvodom, brza penetracija, veliko tržište i jaka konkurencija, nepouzdanost potrošača;
- niske cene, uz nizak nivo promocije - ima za cilj sporo osvajanje tržišta, spora penetracija, veliko tržište i slaba i potencijalna konkurencija.

U fazi rasta proizvoda na tržištu, marketing cilj kompanije je osvajanje tržišnog učešća sledećim strategijama:

- poboljšanjem kvaliteta, kao i drugih karakteristika proizvoda (veličine, oblika, mirisa, ukusa);
- jačanjem imidza marke;
- uvođenjem novih modela proizvoda;
- smanjenjem cena radi privlačenja potrošača osetljivih na cenu kao kategoriju;
- uticajem i pridobijanjem kanala prodaje;
- stimulisanjem selektivne propagande;
- ulaskom na nova tržišta (na osnovu Kotler, 2000).

Ovim strategijama se, između ostalog, želi osujetiti konkurencija koja se već pojavila sa imitativnim proizvodom.

U fazi zrelosti proizvoda, marketing cilj je održavanje tržišnog učešća. U interesu je da se proizvod što je duže moguće zadrži u ovoj fazi, primenom nekih od sledećih strategija:

modifikacija tržišta:

- povećanjem broja potrošača i broja učestalih kupovina – stimulisanje češće upotrebe proizvoda;
- pronalaženjem novih tržišnih segmenata.

modifikacija proizvoda:

- poboljšanje kvaliteta, karakteristika i stila;

modifikacija marketing miksa:

- sniženjem cena;
- širenjem distribucije;
- povećanjem promotivnih aktivnosti;
- poboljšanje nivoa postprodajnih usluga.

U fazi opadanja, proizvod se teži zadržati sve dok je opravdano njegovo zadržavanje – shodno finansijskom doprinosu kompanije. Marketing cilj ove faze je da se proizvod povuče sa tržišta onda kada ga više nije moguće održati u fazi opadanja. Strategije bi bile:

- povećanje ulaganja da bi proizvod opstao na tržištu;
- sprovođenje selektivnog ulaganja;
- sprovođenje strategije ’’skidanja kajmaka’’ radi ubiranja gotovine,

- urgentno povačenje proizvoda.

Proizvod može da nastavi životni ciklus na drugim tržištima – mešunarodna ekspanzija proizvoda je strategija kojom se produžava životni vek domaćih proizvoda. Takođe, proizvod se nalazi vrlo često u različitim fazama životnog ciklusa na različitim tržištima.

Kritike životnog ciklusa proizvoda kao optimalnog planskog okvira za upravljanje proizvodom su na strani činjenica koje govore da je veoma teško egzaktno utvrditi u kom delu koje faze se proizvod nalazi u datom vremenskom trenutku na određenom tržištu. Kotler ističe da je određeni životni ciklus proizvoda rezultat, a ne uzrok marketing strategije koju je kompanija odabrala.[60]

4.5. *Potrebe potrošača*

Prvi korak u planiranju i sprovođenju uspešne marketing strategije je jasno definisanje ko su ili ko bi mogli biti kupci naše kompanije. Da bismo što bolje razumeli trenutnu poziciju na tržištu i procenili budući potencijal proizvoda i inovacija, najvažnije je da znamo ko su nam najveći kupci i gde je izvor profita. Neka pitanja se odmah sama postavljaju: Da li su kupac i potrošač isto?

Postoji kupac koji kupuje proizvod – *kupac* i postoji kupac koji koristi proizvod – *potrošač*. Potrošač može a i ne mora da kupi robu, a dešava se da se potrošač osloni na kupca koji ga snadbeva.

Bez obzira kako zamišljamo našeg kupca, najvažnije za nas su njegove potrebe, tj. potrebe potencijalnog potrošača.

Ako znamo i prihvatimo da se potrošači razlikuju jedni od drugih po tome ko su i zašto kupuju, možemo da napravimo segmentaciju tržišta. Jako je važno odrediti po čemu se grupe potrošača razlikuju i naša pažnja mora da bude usmerena na izbor merila kojima vršimo segmentaciju. Naime, potrošače možemo da podelimo u grupe na osnovu više različitih aspekata. Međutim, osobi koja pravi strategiju važni su samo oni kriterijumi koji su na bilo koji način povezani sa kupovnim navikama.

Kada analiziramo ponašanje potrošača, mi želimo da odgovorimo na pitanja: ’’Šta je kupio?’’ i ’’Zašto je to kupio?’’. Kada analiziramo ’’Šta je kupio?’’ posmatramo fizičke karakteristike proizvoda, obim prodaje, ukupnu vrednost, cenu artikla, frekventnost kupovine, mesta i lokacija najčešće kupovine. Svi ovi podaci daju nam sliku kakvo je tržište. Odgovor na pitanje ’’Zašto je to kupio?’’ pokazuje nam do koje mere je odluka kupca racionalna, tj. iracionalna. Iracionalne odluke donosimo pod psihološkim i sociološkim pritiscima.

Kada kupuje, kupac kupuje ono od čega ima koristi. Postoje tri osnovna tipa koristi:

1. ***Standardna korist*** – prikazivanje karakteristika proizvoda kao koristi;
2. ***Kompanijska korist*** – ova vrsta dobiti ističe odnos između kupca i dobavljača proizvoda;
3. ***Diferencijalna korist*** – u ovom slučaju pažljivo se objašnjavaju i komuniciraju prednosti našeg proizvoda u odnosu na konkurentne proizvode.

[60] Levi-Jakšić,M. i Komazec,G., *Menadžment operacija,* Megatrend Univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2004.

Na konkurentnom tržištu mnogi proizvodi imaju iste ili slične karakteristike. Kompanija koja umesto karakteristika, ume da naglasi koristi ima psihološku korist u odnosu na konkurenciju.[61]

Prvobitna mantra marketinga glasi: ''Pronaći potrebe i zadovoljiti ih''. Slušajući ili razgovarajući sa kupcima kompanije utvrđuju koje su potrebe, a potom priprema odgovarajuće rešenje za svaku potrebu. Međutim, danas postoji mali broj potreba za koje kompanije ne znaju ili kojima nisu već počele da se bave. Pijetro Gvido (Pietro Guido), italijanski konsultant za marketing, napisao je knjigu *''Društvo bez potreba''* u kojoj ti i potvrđuje.

Ali, postoji još jedan odgovor na ''društvo bez potreba'' tj. stvaranje novih potreba. Akijo Morita, osnivač i prvi predsednik Sony korporacije u svom delu *''Napravljeno u Japanu''* rekao je: '' Mi ne služimo tržištima. Mi tržišta stvaramo.'' Kupci nikad nisu ni pomislili na video-rekorder, video kamere, fax mašine, lične digitalne asistente i na mnoštvo drugih stvari dok nisu bili napravljeni.

Naravno da će se pojaviti nove potrebe čak i ako su stare zadovoljene. Događaji mogu da stvore nove potrebe. Tragedija koja se dogodila 11.septembra 2001.godine je povećala potrebu za većom sigurnosti u vazduhu, isporukom hrane i transportom, pa su SAD brzo reagovale uvođenjem novih mera sigurnosti.

Trendovi mogu da dovedu do pojave novih potreba, kao što je zainteresovanost za '' podmlađivanje''. Koka ljudi postaju stariji tako raste i njihova potreba da se osećaju i izgledaju mlađe, što dovodi do kupovine sportskih automobila, plastičnih operacija, upotrebe sprava za vežbanje i na kraju do konzumiranja namirnica koje u sebi imaju ugrađene ingridijente poznate za održavanje vitalnosti organizma: koenzim Q-10, vitamin E, minerale selen, kalcijum, magnezijum,... Stoga, možemo da napravimo razliku između postojećih potreba i latentnih potreba. Mudri marketari će nastojati da predvide koja je to sledeća potreba i neće obraćati pažnju samo na sadašnje potrebe.

Ponekad je potreba pritajena jer kompanija isuviše usko promatra svoje kupce. Određene dogme su duboko ukorenjene, kao na primer dogma koja postoji u kozmetičkoj industriji da žene u osnovi koriste kozmetička sredstva da bi bile privlačnije muškarcima. Tada se pojavila Anita Rodik koja je pokrenula Body Shop predpostavljajući da mnoge žene žele proizvode koji će negovati njihovu kožu. Pridodala je još jednu vrednost: mnoge žene vode brigu o društvenim pitanjima i biće verne mušterije kompanije koja o tome vodi računa.

Greg Karpenter i Kent Nakamoto osporavaju suštinsku pretpostavku marketara da kupci na početku znaju šta žele. Naprotiv, kupci uče šta je to što žele. A kompanije ugraju važnu ulogu u procesu podučavanja kupaca šta je to što (kupci) žele. Različite konkurentske marke pridodaju nove karakteristike svojim proizvodima kojih kupci možda nisu ni bili svesni ili koje nisu ni tražili, tako da tokom tog procesa kupci stiču bolju predstavu o tome šta im treba. Takvim kompanijama ne upravljaju samo potrebe kupaca iskazane na tržištu već i one svojim inoviranjem upravljaju tržištem. U ovom smislu se može reći da je borba sa konkurencijom manje trka za zadovoljavanjem potreba kupaca, a više trka da se definišu te potrebe.

Jedan od razloga zašto oni koji se među prvima pojave na tržištu često stiču održivi tržišnu prednost je taj što oni na samom početku u proizvode ugrađuju svojstva koja definišu želje koje su inače pogrešno definisane. Potrošači svojstva posmatraju kao nešto što definiše

[61] McDonald, M, i Morris, P.(2004) *The Marketing plan, Marketing u stripu,* [prevod Maja Žeželj, Svetlana Stefanov]-Communis, Beograd, 2004.

kategoriju proizvoda. Konkurenti koji se kasnije pojave na tržištu su prinuđeni da u najmanju ruku, nude ista ali i inovativnija obeležja.[62]

[62] Kotler, F., *Marketing insights from A to Z, Marketing od A do Z (2003);* [prevod Branislava Vukić, Marijana Ćurguz] - Novi Sad: Adidžes, 2006.

V DEO: RAZVOJ PROIZVODA

Razvoj kompanije čine dva osnovna područja razvoja:

- razvoj proizvodnog programa (asortimana);
- razvoja proizvoda.

Pod ***proizvodnim asortimanom*** podrazumeva se skup proizvoda koje organizacija proizvodi. Proučavanje proizvodnog asorimana ima za cilj da se sagledaju prednosti i nedostaci proizvodnje, koji nisu vidljivi kada se razmatraju pojedimačni proizvodi. To je razlog što se proučavanjem razvoja pojedinih proizvoda ne istražuje istovremeno i proizvodni asortiman preduzeća.

Razvoj proizvodnog programa sprovodi se:

- poboljšanjem postojećih proizvoda;
- uvođenjem novih proizvoda.

Poboljšanje postojećih proizvoda predstavlja skup aktivnosti čiji je rezultat promena svojstava postojećih proizvoda. Promene koje se vrše imaju za cilj da poboljšavaju određene karakteristike proizvoda kako bi način i stepen zadovoljenja potreba potrošača bio veći. Poboljšanju proizvoda pristupa se kada se uoči da opada tražnja za postojećim proizvodom. Sam postupak usavršavanja i poboljšanja postojećih proizvoda može da bude različitog karaktera – od manjih zahvata i izmena pa do poboljšanja funkcionalnih karakteristika.

Pod poboljšanim proizvodom podrazumeva se novi proizvod koji zamenjuje postojeći. Pod novim proizvodom podrazumeva se proizvod koji predstavlja novitet na tržištu, ali takođe i proizvod koji se vezuje za određenu kompaniju (tj proizvodni asortiman), a ne predstavlja novinu na tržištu.

Postupak ***razvoja novog proizvoda*** ne može se ostvariti odjednom, kako se to često očekuje, već postepenim radom i dugotrajnim istraživanjem. Shodno tome, razvoj novog proizvoda je kompleksan proces, kako sa stanovišta angažovanja ljudskog potencijala, tako i sa stanovišta troškova. složenost ovog procesa dodatno opterećuje i rizik: kako će tržište i potrošači reagovati na pojavu novog proizvoda.

Zbog navedenih činjenica, pri razvoju novog proizvoda koristi se metodološki prilaz koji se zasniva na veoma efikasnoj organizaciji celokupnog projekta novog proizvoda.

5.1. *Razvoj novog proizvoda*

Jedan od najvećih izazova u području stategijskog planiranja marketing aktivnosti jeste planski razvoj novog proizvoda. Greške koje čine mnoge kompanije je što pristupaju inoviranju bez *plana igre* koja je pretpostavka uspeha projekta inoviranja.

Razvoj novog proizvoda predstavlja aktivnost strategijskog karaktera, jer su implikacije njegovog razvoja na poslovanje kompanije dugoročne. U tom smislu je novi proizvod osnova rasta i razvoja kompanije.[63]

[63] Milanović-Golubović, V., *Marketing menadžment*, Megatrend Univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2003.

5.1.1. *Faktori koji podstiču razvoj novog proizvoda*

U drugoj polovini XX veka uočen je trend skraćivanja životnog cilkusa proizvoda, posebno proizvoda visoke tehnologije. Skraćivanje životnog ciklusa proizvoda implicitno je dovelo do skraćenja perioda prihvata proizvoda od strane potrošača tj do brzog prihvata tehnološki inovativnih proizvoda. Na taj način uticalo se na:

- skraćenje životnog ciklusa tehnoloških inovacija;
- skraćenje životnih ciklusa proizvoda koji su na osnovu istih razvijeni i proizvedeni;
- standardizacije tehnološki inovativnih proizvoda;
- homogenizacije ponošanja potrošača.

Kao posledica poslovanja u uslovima brzih i nepredvidivih promena na globalnom tržištu i okruženju, proizvod podleže uticaju:

- zahteva globalnog potrošača - uloga marketinga u identifikovanju zahteva potrošača je ključna;
- konkurencije globalnog karaktera – veliki podsticaj za stvaranje novog proizvoda modifikovanog ili potpuno novog);
- tehnoloških promena na globalnom nivou – u mnogome olakšavaju put do efikasnog razvojog puta;
- državne regulative koja teži globalizaciji (npr regulative EU).[64]

5.2. Od invencije do inovacije novog proizvoda

Novi proizvod ima korene u ***invenciji*** – ideji pojedinca ili tima o rešenju problema vezanog za nepodmirene a izražene potrebe za novim vrednostima. Invencija može a ne mora uvek biti pretočena u inovaciju. Inovacija biva pretočena u novi proizvod samo ako je zadovoljila test tržišta.

Inovacija može rezultirati u:

- **potpuno novom proizvodu**, do tada nepoznatom tržištu, čak ni po načinu potrošnje,
- **modifikovanom, relativno novom proizvodu**, čija je svrha zadovoljenje novih potreba potrošača, jer se promenio stil i trend života,
- **modifikovanom (poboljšanom) postojećem proizvodu.**

Od invencije do novog proizvoda kompanija prolazi sledeće faze.

- ***Predfaze procesa razvoja novog proizvoda***
- ***Faza razvoja***
- ***Faza prihvata novog proizvoda.***[65]

[64] Kotler, F., *Marketing insights from A to Z, Marketing od A do Z (2003);* [prevod Branislava Vukić, Marijana Ćurguz] - Novi Sad: Adidžes, 2006.

[65] Milanović-Golubović, V., *Marketing menadžment*, Megatrend Univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2003.

5.3. Pred faza razvoja novog proizvoda

U okviru ove faze potrebno je doneti sledeće odluke o:

1. ulozi proizvoda u strategiji rasta i razvoja kompanije:
    a) proizvod može imati ulogu **inovatora**;
    b) uloga u **odbrani tržišnog učešća**;
    c) proizvod kao **stub novog tržišta**;
    d) proizvod namenjen **osvajanju tržišnog segmenta**,
    e) proizvod kao **osnova korišćenja postojeće tehnologije** na novi način.
2. kriterijumima za ocenu ideja za razvoj novog proizvoda – podrazumevaju definisanje roka u kojem proizvod treba da se pojavi na tržištu, očekivane stope rasta, očekivane stope dobiti i prinosa na ulaganja i očekivanog liderstva na tržištu ili u tehnologiji.
3. metodama za donošenje budzeta za razvoj i prihvat novog proizvoda:
    a) arbitarna metoda (formirati budzet u onolikom iznosu koliko kompanija može sebi dozvoliti);
    b) metoda procenta od prodaje (formirati budzet u procentu od planirane ili ostvarene prodaje);
    c) metoda pariteta konkurencije (izdvojiti onoliko koliko izdvaja i konkurencija);
    d) metoda cilja i zadatka (odrediti budzete na osnovu definisanih ciljeva za budući period).
4. organizacija razvoja novog proizvoda – proces upravljanja proizvodom najduži je i najkompleksniji kada kompanija samostalno kreće u razvoj novog proizvoda. U uslovima globalizacije poslovanja, na značaju dobijaju više forme zajedničkog poslovanja koje ujedno predstavljaju odgovor kompanija lidera na izazove globalizacije ali i šansu za manje kompanije.
5. nosiocu razvoja novog proizvoda u odabranoj organizaciji – odgovorni za proces razvoja novog proizvoda od ideje do proizvoda mogu biti: menadzer proizvoda; menadzer novih proizvoda; timovi za razvoj novih proizvoda.

Menadžer proizvoda je isuviše zaokupljen svojim postojećim proizvodom, tako da je slabo inovativan u pogledu pronalaženja i stvaranja ideja , ali često i nedovoljno stručan da oceni samu ideju. Ambicije ovog menadzera usmerene su na modifikacije postojećeg proizvoda.

Menadžer novih proizvoda je odgovoran za rad menadzera kategorije proizvoda. Ni on nije mnogo inovativniji od menadzera proizvoda u stvaranju, oceni i realizaciji ideja.

Timovi za razvoj novog proizvoda su odgovorni za ocenu i realizaciju ideja kao i za sprovođenje odabranog predloga razvoja novih proizvoda. (prilagođeno na osnovu Kotler, 2000.) [66]

5.4. Faza razvoja novog proizvoda

U okviru ove faze vrši se:

1. **prikupljanje i selekcionisanje ideja za razvoj novog proizvoda**
2. **razvoj i provera koncepta novog proizvoda**
3. **poslovna analiza**

[66] Milanović-Golubović, V., *Marketing menadžment*, Megatrend Univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2003.

4. **stvaranje prototipa**
5. **testiranje tržišta**
6. **komercijalizacija.**

Prezentirane faze su u međusobnoj interakciji – ako budući proizvod ne zadovolji kriterijume opravdanosti razvoja u bilo kojoj fazi, u naredne faze ne ide.
Jednostavan model stadijuma aktivnosti tokom procesa razvoja novog proizvoda, prikazan je na slici:



Slika br. 15 *Tok razvoja*[67]

5.4.1. Prikupljanje i selekcionisanje ideja za razvoj novog proizvoda

Prva faza inovacionog procesa uvek je generisanje ideja – u zapadnoj literaturi se ova označava i terminom koji bi se mogao uslovno prevesti kao ''ideacija'' (eng. Ideation), dakle proces kreiranja ideja.

Početak procesa generisanja ideja povezan je sa identifikacijom i razumevanjem da negde postoji praznina – gep, npr: nova karakteristika proizvoda, novi element modela poslovanja, poboljšanje tehnološkog procesa, itd. Otuda su svi procesi za identifikovanje velikih ideja usmereni ka kreiranju mogućnosti da praznine postanu vidljive. Ideja o novom proizvodu može poteći iz **interne ili eksterne sredine kompanije**, ali je najčešći izvor novih ideja odeljenje za istraživanje tržišta i odeljenje za istraživanje i razvoj. Marketing stručnjaci u odeljenju za istraživanje tržišta, stalno su u poziciji da na osnovu identifikovanih potreba i zahteva potrošača na ciljnom tržištu anticipiraju njihove potrebe i predlože ideju za razvoj novog proizvoda koji će adekvatno zadovoljiti prepoznate potrebe. Osim potrošača, ciljna grupa marketing stručnjaka predstavlja i konkurencija, koja može vrlo uspešno stimulisati razvoj novog proizvoda.

Sa druge strane, stručnjaci – inženjeri u odeljenju za istraživanje i razvoj su u poziciji da prate domete u razvoju nauke i tehnologije, te da na osnovu takvih saznanja kreiraju ideju

[67] Milanović-Golubović, V., *Marketing menadžment*, Megatrend Univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2003.

o novom proizvodu. Potrebni podaci za kreiranje ideje o novom proizvodu su analize prodaje, potreba, zahteva i ponašanja potrošača, zatim i analize konkurentske ponude, a u širem smislu i analize fundamentalnih i eksperimantalnih istraživanja u globalnim razmerama.[68]

5.4.1.1. Generisanje ideja i kreativnost

Nekada su kompanije dobijale svoje marketinške bitke zahvaljujući **superiornoj efikasnosti** ili **kvalietetu.** Danas **superiorna kreativnost** dovodi do pobede. Ne pobeđuje se zahvaljujući boljoj *jednoličnosti,* već zahvaljujući *jedinstvenosti*. Uspešne kompanije poput IKEA, Harli Dajvidson i South-West Airline su jedinstvene.
Jedinstvenost zahteva da se izgradi organizaciona kultura koja slavi kreativnost. Postoje tri načina kojima se povećava kreativnost kompanije:

- zapošljavanje prirodno kreativnih ljudi koji će u kompaniji imati dovoljno komforne uslove da iskažu svoje sposobnosti;
- korišćenje dobro ispitanih metoda za stimulisanje kreativnosti;
- i naravno, uvek postoji mogućnost angažovanja specijalizovanih agencija.[69]

5.4.1.2. *Kreativci*

Identifikuju se sledeći izvori kreativnosti – kao karakteristike koje poseduju kreativni ljudi i koje se razvijaju u kreativnim procesima:[70]

- ***obdarenost*** (eng. grace) – Božji dar, urođena osobina, kreativnost se ima ili ne. Prema ovome, organizacije koje prihvataju ovo načelo mogu poboljšati svoju inovativnost samo angažovanjem ljudi koji su obdareni ovom inspiracijom.
- ***slučajnost*** (eng. accident) – kreativnost nastaje kao slučajan splet srećnih pokolnosti (različita naučna otkrića se svrstavaju u ovu grupu, npr Penicilin). Zaključuje se da ovaj princip teško može biti od konkretne pomoći kada je u pitanju strategija organizacije koja ima za cilj kreativnost i inovativnost.
- ***asocijacija*** (eng. association) – kreativnost nastaje primenom procedura iz jedne oblasti u drugoj. Intuitivno mišljenje i kreativni modeli i tehnike su ključna podrška ovakvom pristupu , odakle sledi da bi kompanije trebale da obezbede trening za kadrove radi postizanja nivoa kreatinopsti.
- ***spoznaja, saznanje*** (eng. cognition) – kreativnost nije ništa drugo do normalan proces spoznaje (raspoznavanje, rasuđivanje, razumevanje). Logika spoznajne – kognitivne situacije sastoji se u tome da ozbiljno i dugotrajno razmišljanje o jednom problemu omogućava uočavanje anomalija, koje mogu biti značajne. Ovaj pristup je delotvoran samo ukoliko je problem jasno definisan i treba raditi na njegovom rešenju – postavlja se pitanje da li je kognitivni pristu kreativnost ili implementacija?

---

[68] Stošić, B., *Menadzment inovacija*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2007.

[69]Kotler, F., *Marketing insights from A to Z, Marketing od A do Z (2003);* [prevod Branislava Vukić, Marijana Ćurguz] - Novi Sad: Adidžes, 2006.

[70] Stošić, B., *Menadzment inovacija*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2007.

- ***ličnost, karakter*** (eng. pesonality)– teorija koja shvata kreativnost kao ličnu osobinu pojedinca, to je suštinski deo života – ukoliko se kreativnost shvati kao urođeni talenat, taj proces se može usmetiri ka uklanjanju mentalnih barijera, kako bi se omogućilo urođenoj spontanosti da se razvija.

Na kreativnost osim faktora vezanih za nosioce inovativnosti (tj. kreativci), utiču i eksterni faktori među kojima se najviše ističu sledeći:

- podsticanje kreativnosti – slobodan protok informacija i podršku novim idejama na svim nivoima organizacije;
- potpuna sloboda – sloboda u svakodnevnom vođenju posla;
- resursi – materijal, informacije;
- pritisak – pozitivan pritisak, izazov i negativan pritisak;
- organizacione prepreke – konzervatizam i unutrašnji razdori.

Izvori ideja za timove istraživanja i razvoja predstavljaju i:

- sajmovi, izložbe, simpozijumi, seminari;
- treninzi za obuku;
- saradnja sa outsourcing kompanijama i konsultantima;
- saradnja sa univerzitetima i istraživačkim institucijama;
- naučno tehnološka literatura, patenti;
- zakonodavstvo, regulative, pravilnici.

5.4.1.3.Kreativni metodi generisanja ideja

Razvijen je veliki broj različitih metoda i tehnika za kreativno generisanje i vođenje procesa inicijalizacije ideja, od kojih su najfrekvetniji:

- Brainstorming
- Lateralno razmišljanje
- Inventivno rešavanje ideja (poznatije kao TRIZ)
- SCAMPER metodu

Brainstorming

Jedan od najpoznatijih i najčešće korišćenih metoda, baziran na kreativnom procesu rešavanja problema. Poreklo kovanice ''brainstorming'' je u rečima brain (mozak) i storming (oluja, bura), pa bi se mogla prevesti kao moždana oluja, ili u slobodnijem prevodu puštanje maha mozgu. Ova tehnika se sastoji u organizovanju kreativnog sastanka odabrane grupe stručnjaka u toku kojeg se vrši prikupljanje mišljenja i stavova. Od učesnika se traži slobodno ''fantaziranje''.[71]

Osnova metode je dolaženje do velikog broja ideja predloženih od panela eksperata (6 – 10 članova) u kratkom vremenu, te se može koristiti i za generisanje rešenja za dobro definisane strateške ili operativne probleme. Takođe, predstavlja bazični okvir početne faze implemetacije mnogih drugih tehnika baziranih na kreativnosti. Poznata su četiri osnovna pravila brainstorminga:

1. nema kritike niti prethodnog prosuđivanja bilo koje ideje
2. sve ideje se uzimaju u obzir čak i apsurdene
3. kvalitet ima vrednost, uvek je bolje imati više ideja

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

4. međusobna razmena i kombinovanje ideja, te razvoj novih ideja od strane članova panela eksperata, rezultitaće finalnim setom ideja.

Mapiranje ima je, zapravo individualna brainstorming tehnika koja se može klasifikovati kao istraživanje ideja. Ova tehnika bazira na potencijalnoj jačini grupisanih ideja, te je inicijalno nazvana *''drvo ideja''*. Sastoji se od identifikovanja prve reči koja predstavlja prirodu problema, koja se zapisuje u mehur na sredini bele table, da bi se ideje, koje se predlažu u vezi sa ovom reči, beležile u koncentričnim krugovima oko centralne reči. Potom se povlače linije od jedne do druge ideje i proces se ponavlja dok se sve ideje ne izlistaju – rezultat je vizuelna prezentacija problema. Na kraju se ispituju moguće relacije između ideja i eventualna ponavljanja pojmova, kako bi se došlo do konačnog značenja.

Lateralna razmišljanja

Predstavlja metod koji je baziran na načinu razmišljanja korišćenjem neortodoksnih metoda ili elemenata, koji bi bili ignorisani logičkim razmišljanjem. Ovaj metod obezbeđuje usmereni sistematski proces koji rezultira inovativnim razmišljanjem – stimuliše kreativnost, transformiše probleme u šanse, pronalazi alternativna rešenja i povećava broj novih i praktičnih ideja, do kojih se dolazi tehnikama nekonvencionalnog razmišljanja. Lateralno razmišljanje često, uvodi neobične situacije, koje zahtevaju odgovaranje na veći broj pitanja; kada se jedna grana postavljenih pitanja završi, počinje novi pristup, često, sa potpuno novim pravcem. Na ovaj način se omogućava provera pretpostavki za bilo koju situaciju i zahteva odgovornost, fleksibilnost i kreativnost.

Inventivno rešavanje problema

* ruski akronim TRIZ (eng. Theoriy of Inventive Problem Solving)

Navedeni metod se bavi faktorima inovativnosti, kompleksnim problemima i rešavanjem problema u okviru postojećeg sistema. Glavni cilj ovog metoda je pronalaženje idealnog finalnog rezultata za prethodno identifikovani problem inovacija. TRIZ metod se razlikuje od ostalih kreativnih metoda time što se ne oslanja isključivo na ljudsku kreativnost, već i na generička rešenja koja već postoje i eksterne informacije. Razvijen je ’50-tih godina XX veka u Rusiji, sa ciljem da se unapredi slučajni pristup inovacijama i invencijama struktuiranjem kreativnosti. Često se može pokazati da je rešenje problema očigledno ukoliko su tehnike iz drugih domena poznate – u mnogim slučajevima se više puta koristi isti osnovni pristup. Takođe je moguće klasifikovati probleme i rešenja u grupe i naći rešenje u predefinisanoj listi. Karakteristično je da je ovaj metod prvi put primenjen u organizacijama koje su visoko fokusirane na istraživanje i razvoj (R&D).

SCAMPER metod

Predstavlja kombinaciju pet metoda:

1. NM metod sadrži pet koraka koji uključuju identifikaciju problema, formiranje ključnih reči, analizu i postavljanje pitanja, i prezentiranje osnovnih koncepata.
2. Aditivni metod se sastoji od inovacije i kombinacije.
3. Metod podele odnosi se na pomeranje izvesnih elemenata proizvoda u oblast kreativnosti.
4. Metod promene svojstava označava promenu osnovnih osobina ili utisaka o proizvodu za postizanje novog imidza.
5. Metod promene veličine se bavi smanjenjem ili povećanjem proizvoda za kreiranje novih.

Poznata je primena SCAMPER metoda na inovacijma i poboljšanju na nivou postojećih proizvoda. [72]

[72] Stošić, B., *Menadzment inovacija*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2007.

5.4.1.4. *Saradnja sa partnerima u inovacijama*

Za inovacije su potrebna nova znanja i učenje na sopstvenim greškama. Retko koji tim ili odeljenje imaju sve informacije neophodne da bi se inovacija sprovela od začetka do njene komercijalizacije. Čak i kompaniji koja veoma stručno obavlja svoje tekuće poslove često su potrebne nove sposobnosti da bi postigla nove rezultate. Partneri u stvaranju inovacija mogu da obezbede one veštine i pogled na stvari koji su često neophodni da bi inovativni proces bio uspešan.[73]

Čest je slučaj da uspešne kompanije koriste usluge specijalizovanih marketinških agencija kako u pogledu identifikovanja potreba potršača sa tržišta, tako i u pogledu rezultata istraživanja prihvatljivosti novog proizvoda.

Partneri u inovacijama mogu da budu i iz neposlovnih krugova, kao što su: univerzitetski istraživački centri i federalne vlasti. U industriji smrznute hrane, čest je primer korišćenja eminentnih univerzitetskih laboratorija radi potvrde o zdravstvenim i funkcionalnim benefitima u proizvodu. Osim toga, tržište prehrambenih proizvoda funkcioniše u okvirima datim u mnogim zakonima i pravilnicima.

5.4.1.5. *Selekcija ideja*

Ideje su retko stvar slučajnosti, a najčešće su rezultat organizovanog procesa prikupljanja ideja. Nijedna ideja ne treba da bude odbačena unapred, jer i najlošija ideja u momentu kreacije može stvoriti veoma dobar nov proizvod. Stoga svrha selekcije prikupljenih ideja nije odbacivanje dobre ideje i blagovremeno odustajanje od loše ideje. Opravdano je odbacivanje dobre ideje samo ako ideja za razvoj novog proizvoda nije u skladu sa ciljevima i izabranom strategijom rasta i razvoja kompanije, potencijalima kompanije, postojećim proizvodima, tehničko-tehnološkim mogućnostima, kao i sa elementima marketing miksa.[74]

Nakon selekcije vrši se rangiranje prikupljenih ideja prema kriterijumima za ocenu ideje, relativnoj važnosti za uspeh proizvoda, stepena sposobnosti kompanije da zadovolji definisani koncept proizvoda, ...

5.4.2. *Razvoj i provera koncepta novog proizvoda*

Koncept proizvoda je detaljan pregled atributa proizvoda koji se razvija na osnovu prihvaćene ideje i u tom smislu podrazumeva stvaranje odgovarajućeg kvaliteta, stila, dizajna, marke, pakovanja i usluga za novi proizvod, jer potrošač kupuje proizvod, a ne ideju. ''Koncept proizvoda je razrađena verzija ideje data na način od značaja za potrošača'' (Milosavljević, 1998.). [75]

---

[73] Dess, G.G., Lumpkin, G.T., Eisner, A.B.: *Strategic Managment and Cases(2007) Strategijski menadžment,* [prevod Jelena Vujić]- Data Status, Beograd, 2007.

[74] Stošić, B., *Menadzment inovacija*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2007.

[75] Levi-Jakšić,M. i Komazec,G., *Menadžment operacija*, Megatrend Univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2004.

Provera (testiranje) koncepta proizvoda obavlja se na izabranom uzorku ciljne grupe potrošača na način prezentiranja suštine proizvoda, njegovih karakteristika, veličine pakovanja, način prodaje, cene. Rezultati provere daju povratne informacije o uticaju proizvoda na potrošača, njegovoj konkurentnosti, kao i o ciljnoj grupi potrošača (Kotler, 2000.). Na osnovu toga se priprema privremeno rešenje marketing strategije koja obuhvata:

- definisanje veličine, strukture i ponašanja ciljnog tržišta;
- pozicioniranje proizvoda i predviđanje prodaje;
- predviđanje tržišnog učešća i profita.

5.4.3. *Poslovna analiza*

Podrazumeva procenu:

- doprinosa novog proizvoda kompanijskoj prodaji – razlikujemo diferenciranje proizvoda koji se retko kupuju i proizvoda koji se često kupuju. Proizvodi koji se retko kupuju ponovo se kupuju tek nakon izvesnog vremena tako da je potrebno proceniti broj potrošača prve kupovine i predviđeni period zamene. Kod proizvoda koji se često kupuju, broj prvih potrošača se povećava, a zatim opada, ali sledi ubrzo ponovljena kupovina, pri čemu porast broja ponovljenih kupovina ukazuje na zadovoljstvo potrošača proizvodom.
- očekivanih troškova od razvoja novog proizvoda – procenjuju se na nivou poslovnih funkcija; ukupan očekivani prihod, ukupna očekivana dobit, očekivani ukupni prinos,...
- moguće dobiti od alternativnih koncepata proizvoda.[76]

5.4.4. *Stvaranje prototipa*

Ova faza podrazumeva tehničko oblikovanje koncepta proizvoda u proizvod-model. Presudna uloga pripada timu za istraživanje i razvoj, koji sve svoje aktivnosti usmerava u fizičkom stvaranju jednog ili više modela koji treba da originalno predstave proizvod koji je do tada bio samo slika ili tekst.

Protorip se testira sa stanovišta:

- funkcionalnosti – testiranje se vrši na nivou kompanije u cilju dokazivanja sposobnosti proizvoda da zadovolji potrebe zbog kojih je stvoren;
- mišljenja potrošača – može se obaviti putem demonstriranja i degustacije, u kompaniji, na prodajnom mestu,... (Kotler, 2000.). potrošači daju povratnu informaciju o stepenu zadovoljstva.

Ukoliko prototip rezultira u traženom stepenu funkcionalnosti i očekivanog zadovoljstva, uz neophodne korekcije, ulazi u fazu testiranja tržišta.[77]

---

[76] Dess, G.G., Lumpkin, G.T., Eisner, A.B.: *Strategic Managment and Cases(2007) Strategijski menadžment,* [prevod Jelena Vujić]- Data Status, Beograd, 2007.

[77] Milanović-Golubović, V., *Marketing menadžment*, Megatrend Univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2003.

5.4.5. *Testiranje tržišta*

Testom tržišta dobijaju se informacije o veličini tržišta i reagovanju potrošača i posrednika na upotrebu proizvoda. Značajnost ove faze je naročito izražena kod novih proizvoda u čiji se razvoj i realizaciju ulažu velika sredstva.
Način testiranja proizvoda koji pripadaju potrošnim dobrima vrši se na sledeći način:

- promocijama na ciljnim lokalitetima,
- praćenjem prodaje novog proizvoda,
- testiranje potrošača.[78]

5.4.6. *Komercijalizacija*

Trenutak lansiranja proizvoda je faza velikih ulaganja, jer podrazumeva:

- investiranje u opremu,
- investiranje u kadrovsku strukturu – kvalitativni i kvantitativni aspekt,
- investiranje u marketing aktinvosti, prevashodno u propagandu i promociju.

Realizacijmo ovih aktivnosti dobijaju se odgovori na sledeća pitanja:

1. kada uvesti proizvod?
2. gde plasirati proizvod?
3. kome ga komunicirati i uputiti?
4. kako ga plasirati?

5.5. *Prihvat novog proizvoda*

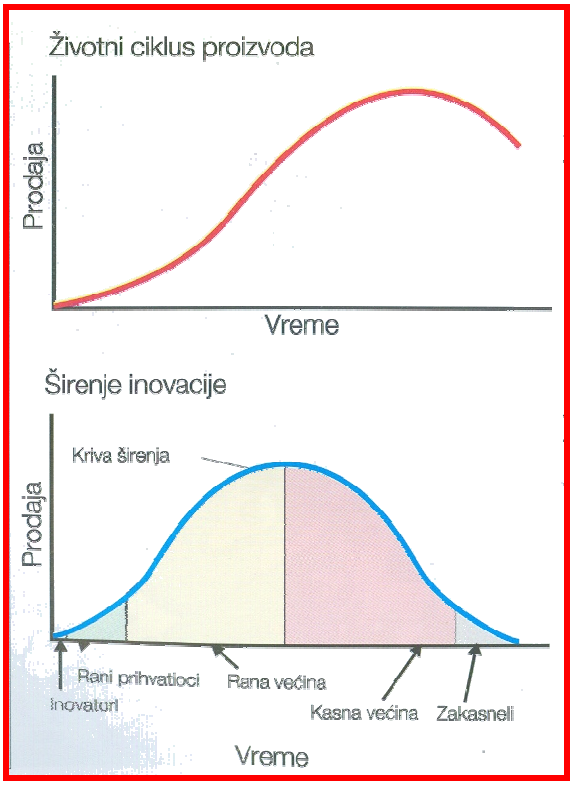
Prihvat novog proizvoda od strane potrošača počinje momentom kupovine proizvoda, koja ne predstavlja trenutni akt već složeni proces odlučivanja:

svesnost – interesovanje – procena – proba - prihvatanje

Brzina prihvatanja inovacije zavisi od vremena prihvatanja, vrste proizvoda, vrste inovacije kao i stepena vidljivosti modifikacije. Na osnovu brzine prihvatanja tj. psiholoških osobina potrošača koje determinišu njihovu aktivnost pri kupovini, moguće je izvršiti grupisanje potrošača:

1. inovatori - avanturisti
2. rani usvajači - poštovaoci
3. rana većina - oprezni
4. kasna većina – skeptici
5. kolebljivci - tradicionalisti

[78] Milanović-Golubović, V., *Marketing menadžment*, Megatrend Univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2003.



Slika br. 16 *Usvajači inovacija*[79]

Prihvatanjem proizvoda od strane tržišta (potrošača), proizvod započinje svoj životni ciklus. Prodajna sposobnost bilo kog proizvoda raste od nule, kada je tek uveden na tržište, ubrzano rate i doštiže vrhunac a zatim opada ponovo do nule.

Kada se proizvod prvi put pojavi na tržištu, kupiće ga mali broj kupaca koji vole inovacije. Zatim će uslediti veća grupa - rani prihvatioci, a onda još veća – rana većina. Sledeća velika većina ulazi na tržište malo kasno, dok konačno nekolicina zakasnelih ne prihvati proizvod. Sada, svaki kupac koji može da kupi proizvod ga i koristi i ne postoji rast na tržištu. Kada svako na tržištu ko može koristiti proizvod to i radi, tržište postaje popunjeno tržište.

[79] McDonald, M, i Morris, P.(2004) *The Marketing plan, Marketing u stripu,* [prevod Maja Žeželj, Svetlana Stefanov]-Communis, Beograd, 2004.

VI DEO: INOVACIJA KAO PROCES POBOLJŠANJA POSTOJEĆEG PROIZVODA

Predstavićemo metode razvoja novih proizvoda zasnovane na inovacija nekih karaketristika proizvoda, ali bez menjanja suštine samog proizvoda.

6.1. Inovacije zasnovane na modulaciji proizvoda

Inovacije zasnovane na modulaciji ili prilagođavanju predstavljaju variranje nekih od osnovnih karakteristika proizvoda kroz uvećanje ili smanjenje prisustva tih karakteristika. Prevashodno se odnose na variranje težine, značaja ili stepena prisustva funkcionalnih i fizičkih karakteristika. Ovakav pristup je idealan za segmentiranje tržišta jer omogućava efikasnije prilagođavanje ponude pojedinim delovima postojećeg ili potencijalnog tržišta. Osim toga bolje pogađa metu, tj određene ciljne grupe i uporedo sa tim povećava obim tržišta. Npr sokovi sa manje šećera, sa više voća, bez konzervanasa, sa vitaminima,...
Npr mlečni proizvodi sa manje masti, sa probiotskim kulturama, sa različitim profilima ukusa,...

6.2.Inovacije zasnovane na dimenzioniranju

Inovacije zasnovane na dimenzioniranju predstavljaju uvođenje novih proizvoda na tržište promenom obima, frekvencije, veličine ili broja ponuđenih proizvoda. Suština koncepta proizvoda ostaje nepromenjena.

Prednost ovakvih promena je u tome što nudi veći broj mogućih prilika za potrošnju ili upotrebu – trenutna individualna upotreba, porodično konzumiranje, kućne zalihe,... druga prednost je to šro se sa ponudom različitih količina potrošnja povećava do maksimalnog broja potencijalnih kupaca.

Mnoge kompanije su uočile da je sa uvođenjem nove količine ili formata proizvoda, njegova ukupna prodaja procentualno uvek veća od smanjenja prodaje postojećeg proizvoda.
Zaključak je da ovaj tip inovacija razvija tržište omogućavajući pretvaranje potencijalnih kupaca u stvarne.

Npr u savremenom svetu, za poslednjih 10 godina, opšti trend je *mini* količine počev od flaširane vode, preko mlečnih proizvoda, sokova, konditorskih proizvoda, pa čak i do mini paradaiza – Cherry paradaiz. Primeri ovakvih inovacija na domaćem tržištu su Mini plazma, Mini jaffa, Mini grandissimo, ...

6.3.Inovacije zasnovane na promeni pakovanja

Način na koji je proizvod upakovan može da donese prednosti, da odredi ili promeni njegovu namenu, da utiče na izbor prilika u kojima će se konzumirati i na koji način. Shodno

tome, ovaj tip inovacija podrazumeva kreiranje novih proizvoda isključivo kroz promenu ambalaže, pakovanja ili okruženja. Zanimljivo je da je proizvod suštinski isti, a da adaptacija ambalaže omogućava ne samo razlikovanje po zapremini, već i upotrebu proizvoda u različitim situacijama i prilikama. To doprinosi da se obuhvati i zadovolji mnogo veći broj potrošača, a tržište razvije maksimim svog potencijala.
Svakodnevno smo svedoci sledećih primera:

- Smrznuto testo nekada pakovano u PE kese, sada se pakuje u fino dizajnirane kartonske kutije. Ovakav primer slede i proizvođači smrznutog povrća i voća.
- Manje popularan je i primer pakovanja stonih vina u tzv tetra pak ili brik pakovanje.

6.4. Inovacije zasnovane na dizajnu

Konstanta ovih promena svakako su proizvod, ambalažni materijal i količina, a promenljiva je dizajn / izgled. Takođe, kao i prethodne, i ove inovacije imaju za cilj širenje tržišta za dati proizvod privlačenjem kupaca koji reaguju na promene ovakve prirode.
Npr Imlekova kravica, jogurt,....

6.5.Inovacije zasnovane na razvoju dodataka

Prepoznatljiv slogan za ovaj tip inovacija je: ''Od sada sa ...!'' – što upućije i na suštinu ovih promena: kreiranje novih i poboljšanih proizvoda dodavanjem komplementarnih sastojaka. Ovakav pristup ima pozitivne efekte pre svega u zreloj fazi proizvoda, jer uvođenjem varijacija javlja se ponovno interesovanje za njega.

6.6.Inovacije zasnovane na smanjenju napora

Predstavljaju inovacije kojima nije za cilj promena proizvoda, već napora i rizika koji prate kupovinu tog proizvoda: cena, vreme kupovine, dodatni troškovi nakon kupovine, ...
Smisao ovog koncepta inovacija može se predstaviti sledećim obrascima, gde se vidi da se vrednost povećava smanjenjem delioca – napora, a ne uvećavanjem deljenika – koristi:

$$\text{Vrednost} = \frac{\text{korist}}{\text{napor}} \qquad \uparrow\text{Vrednost} = \frac{\text{korist}}{\downarrow\ \text{napor}}$$

Za sve unapred spomenute vidove inovacija zajednička karakteristika je nepromenjenost koncepta i suštine samog proizvoda. Ovim metodama inoviranja ne stvaraju se nove kategorije ili nova tržišta.[80]

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

VII DEO: NEUSPELE INOVACIJE NOVIH PROIZVODA

Potpuno nov proizvod originalno zadovoljava iskazane potrebe potrošača, eleminiše konkurenciju i doprinosi dobiti koja proizilazi iz dobiti modifikovanog proizvoda. Međutim, danas se samo teoretski može govoriti o potpuno novom proizvodu. Manje od 10% novih proizvoda su potpuno novi i predstavljaju inovacijski bum, mada se svake godine na globalnom tržištu nađe preko 16.000 novih proizvoda (Kotler, 2000.). U praksi se najčešće susrećemo sa kategorijom modifikovanih proizvoda – modifikacija postojećeg proizvoda koja može biti minimalna, ali za potrošača veoma korisna.

U svim područjima je više imitatora nego inovatora. Mali je broj kompanija koje su samo i kontinualno inovatori. *Kreativni imitatori* doprinose difuziji inovacije i boljem podmirenju potreba tržišnih segmenata. Oni uočavaju moguća poboljšanja na proizvodu koji je predmet inovacije – menja se neki atribut koji povećava vrednost za potrošače.

Kategorije novih proizvoda mogu biti:

1. potpuno novi proizvodi – novi proizvod koji stvara novo tržište, [<10%];
2. nove proizvodne linije – omogućavaju ulazak kompanije na nova tržišta, [<20%];
3. dopune postojećih proizvodnih linija novim proizvodima, [>25%];
4. poboljšani postojeći proizvodi, [>25%];
5. repozicionirani proizvod, [cca10%];
6. proizvodi sa manjim troškovima, [cca10%].

Stopa neuspeha novih proizvoda je visoka, posebno u oblasti potrošnih dobara (oko 40%). Uzroci neuspeha mogu biti interne i eksterne prirode. Pogrešno kreirana strategija razvoja novog proizvoda, odnosno plasmana, uz pogrešno kombinovani marketing miks i preambicioznost menadzera, loše proverene ideje za nove proizvode doprinose kao interni faktor neuspelom razvoju novog proizvoda. Među eksternim faktorima koji otežavaju uspešan razvoj novih proizvoda spadaju brzo promenljivi zahtevi potrošača, intenzivna konkurencija koja je brže plasirala inovativni proizvod, tehnološki bum koji se nije mogao predvideti, nepovoljna kretanja na tržištu što se tiče regulativa, itd. [81]

Stopa neuspelih inovacija je dosta visoka. Na ovu temu su napravljena mnoga istraživanja , gde se došlo do saznanja da se tehnički uspeh obezbeđuje u 58-60 % započetih projekata, tržišni u 30-31 %, a ekonomski tj. uspešan povrat na uložena sredstva u svega 10 – 12 %. Znači da se samo 10-12% istraživačkih projekata ekonomski isplatilo.

Prema James Brian Quinu ograničenja uspešnim inovacijama u većini slučajeva uključuju: izolaciju top menadžmenta, netolerantnost prema “fanaticima”, kratkoročni horizonti posmatranja, preterana racionalnost.

Charles W. Hill i Gareth R. Jones uzroke ekonomskog neuspeha inovacija vide u: neizvesnosti, slaboj komercijalizaciji, slabom strateškom pozicioniranju, tehnološkoj kratkovidosti i nedostatku brzine u procesu razvoja.

Top menadžment je, naročito u većim korporacijama, izolovan od kontakata sa radnicima i kupcima. Takođe menadžeri, pogotovo finansijski orjentisani, teže se upuštaju u inovativne poduhvate zbog rizika, mada je najveći rizik-ne rizikovati.

Kratkoročni horizont posmatranja je još jedan faktor neuspelih inovacija. Manja preduzeća nisu u mogućnosti da izdvoje sredstava za istaživačko-razvojnu delatnost jer bi im to narušilo tekuću profitabilnost.[82]

---

[81] Kotler, F. i Trias de Bes, F. (2005) *Lateral Marketing, Lateralni marketing: Tehnike za iznalaženje novih marketing ideja;* [prevod Slađana Madžgalj-Žakula]- Novi Sad: Adidžes, 2005.

[82] Kotler, F. i Keller,K.V: *Marketing Managment , Marketing menadžment, 12. izdanje,* [prevod Biljana Lalović i Milena Lučić-Živanović]- Data Status, Beograd, 2006.

Takođe postoji velika neizvesnot u pogledu tržišnog prihvatanja novog ili inoviranog proizvoda.

Slaba komercijalizacija je jedan od neuspeha inovacija. Dobra komercijalizacija podrazumeva prilagođavanje karakteristika, kao što su dizajn, kvalitet i sl. potrebama prosečnog kupca.

Slaba strategija pozicioniranja, odnosno neadekvatna kombinacija četiri osnovna elementa: proizvod, cena, promocija i distribucija, nezavisno od kvaliteta proizvoda, neće dati potpun uspeh inovacije.

Veoma važan faktor, koji određuje uspešnost inovacije, jeste vreme između završetka inovacije i momenta pojavljivanja na tržištu. Što je duži period to je mogućnost pojave konkurenata na tržištu veća. Zato je potrebno da taj period bude što kraći.

VIII DEO: BREND MENADŽMENT

Upravljanje brendom predstavlja proces analize, planiranja, realizacije i kontrole brend aktivnosti sa ciljem dostizanja i očuvanja željene pozicije brenda u svesti potrošača. Brend menadžment predstavlja i naučnu disciplinu koja se bavi istraživanjem problema upravljanja poslovima i aktivnostima vezanim za odnos potrošača prema brendu.P&G je prvi počeo da primenjuje brend menadžment 30-tih godina XX veka, što je podrazumevalo postojanje jedne osobe ili marketing tima koji su u organizacionoj strukturi bili zaduženi za marketing određenog proizvoda. Moderni pogledi zanemaruju polaznu osnovu koja podrazumeva određivanje marketing miksa za određeni proizvod. Razlog tome je što je proizvod nešto što postoji na tržištu, dok je brend nešto što postoji u svesti potrošača. Zbog toga je moderan koncept upravljanja brendom fokusiran na istraživanje stavova i ponašanja potrošača, na planiranje komunikacije i evaluaciju postignuth rezultata.

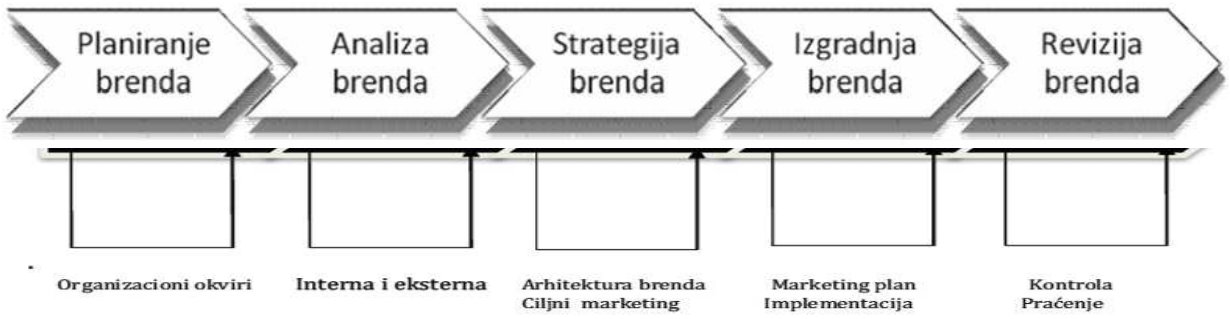
Brend menadžment omogućava:

- Postizanje jedinstvene konkurentske pozicije na tržištu
- Bolje pozicioniranje u svesti potrošača
- Kreiranje imidža organizacije, proizvoda i usluga
- Razvijanje ponude koja ima posebnu vrednost za kupca.

Cilj brend menadžmenta je da potrošači postanu svesni postojanja brenda, da ih zainteresuje i podstakne na kupovinu i osigura njihovu dugoročnu lojalnost.

8.1. *Proces izgradnje brenda*

Vodeći svetski marketinški eksperti ističu da je osnovna funkcija marketinga upravo izgradnja brenda. Izgradnji, konsolidaciji i ekspanziji brenda potrebne su dimenzije jasnoće, kozistentnosti i liderstva prilagođene uslovima sredine sa posebnim naglaskom na konkurentskoj prednosti i tehnologiji.upravo radi usklađivanja pomenutih dimenzija sa dugoročnom perspektivom, postupak izgradnje brenda treba usmeriti ka ostvarivanju sledećih pet koraka:



Slika br.17 Redosled procesa izgradnje brenda[83]

Da bi se izgradio brend, potrebno je onoliko vremena koliko je jednoj osobi potrebno da izgradi reputaciju. To znači da brend mora biti jedinstven, poseban i različit od drugih, uvek i

[83] Kotler, F. I Ferč, V., B2B brend menadžment, Asee books, Novi Sad, 2006.

na svakom mestu. Koliko će vreme biti potrebno za to zavisi od otvorenosti i pamćenja potrošača, tj javnosti kojoj je brend upućen, kao i od spremnosti kompanije da izađe u susret takvim izazovima.

8.1.1 *Planiranje brenda*

S obzirom na glavnu činjenicu da se procesom planiranja brenda donose dugoročni rezultati, planiranje brenda mora da uključi celokupnu sliku. Ključna pitanja za planiranje brenda obuhvataju postizanje što bolje ravnoteže između kontinuiteta i uključenosti. U praksi je čest slučaj da kompanije razvijaju marketinške planove, planove prodaje i strateške planove, ali ne i ***brend planove.*** Upravo to može biti razlog zašto pojedini brendovi ne dostignu svoj maksimum. Da bi određeni brend postigao kontunuitet i uključenost, potrebno je izvršiti integraciju sledećih procesa, koraka i procedure:

- ***Izgradnja klime stalnih promena*** – omogućujući na taj način menadžementu više vremena za razmatranje strategije brenda:
- ***Definisanje procesa pribavljanja blagovremenih informacija –*** uključujući stalne izveštaje o jakim i slabim signalima mogućnosti, tačnije opasnostima u pogledu pozicije i identiteta brenda.
- ***Razvijanje procedure za planiranje brzog prodora –*** na osnovu temeljne analize situacije brenda, uključujući veličinu tržišta, razvojni potencijal, kanale distribucije, tržišnu dinamiku i trendove, profile krajnjih potrošača, postojeću i novu konkurenciju i konačno, potencijal za profit.
- ***Stvaranje standardne forme u komuniciranju planova brenda i promena –*** uz pomoć kojih pokazatelji uspešnosti su veoma efikasni. Zasnovani na jasnim poslovnim ciljevima i scenarijima pomažu u identifikovanju poznatih i nepoznatih prepreka.
- ***Uspostavljanje jakih procesa implementacije –*** uz pomoć tzv.programa brendiranja koji obuhvata i postojeće i buduće brendove, odgovarajuća proširenja i potencijale za postepeni razvoj. Pomenuti akcioni plan implementacije pretpostavlja proširenje plasmana proizvoda i dugoročno upravljanje brendom.

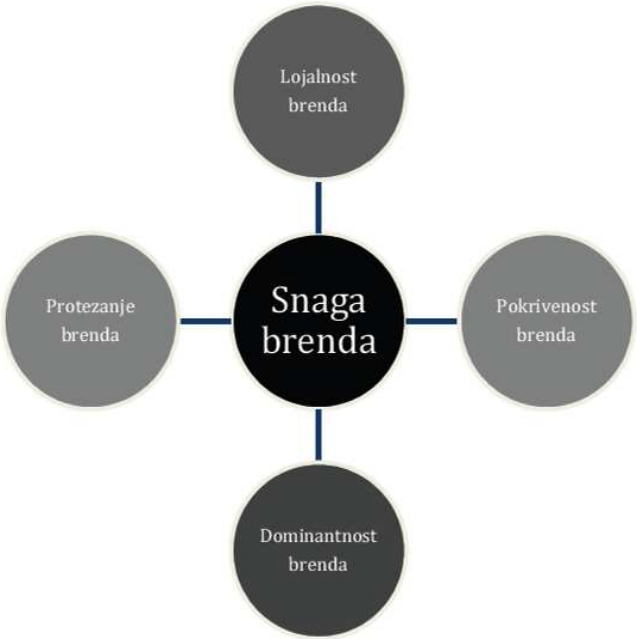
U planiranje brenda potrebno je uključiti što više zaposlenih. Jedan od glavnih razloga propadanja brenda je taj što je uključena samo određena grupa zaposlenih. Uključivanje u planiranje motiviše predanost pri planiranju kao i različitost mišljenja. Obo je posebno značajno u eri elektronske komunikacije, kada su dostupni mnogi alati koji omogućavaju brzu i sigurnu distribuciju podataka i informacija na globalnom nivou.

8.1.2 *Analiza brenda*

Analiza brenda započinje ***istraživanjem tržišta***. Temeljno istraživanje tržišta je jedan od elemenata u izgradnji brenda, dok razvijanje identiteta brenda treba da bude uvek podržano analizom kupaca, analizom konkurenata i samo-analizom. Interno i eksterno istraživanje tržišta je prema tome prvi korak u pravcu kreiranja određenog brenda. Vrlo je važno

napomenuti da marketing istraživanje ne predstavlja samo prikupljanje statističkih podataka i grafikona koji se jednom prezentuju i potom stavljaju u zaborav, već je potrebno da se analiziraju i procene rezultati istraživanja. Ako se pri istraživanju ne postave adekvatna pitanja ili ne obuhvati strategija delovanja, ono će biti nekorisno i opasno. Efektivno istraživanje tržišta podrazumeva dobro poznavanje poslovanja kompanije, proizvodnog asortimana, brendova, zaposlenih, zatim njenu konkurenciju i njenu industriju u celini. Građenje brenda započinje od razumevanja ključnih atributa proizvoda i usluga, kao i od razumevanja i anticipiranja potreba kupaca/potrošača.[84]

Prvi korak pri analizi brenda je analiza udela brenda na tržištu: brend prodaja/prodaja kategorije=udeo brenda čime se dolazi do podatka o poziciji brenda na tržištu u odnosu na konkurente. Sledeći korak je kreiranje snage brenda, kroz analizu sledećih kategorija:



Slika br.18 Analiza snaga brenda[85]

Dominantnost brenda – uticaj koji brend poseduje na tržištu/segmentu
Protezanje brenda – širenje brenda na tržištu, trenutno, buduće i planirano protezanje
Lojalnost brenda – procenat vezanosti koju je brend postigao u određenom vremenskom periodu kod kupaca
Pokrivenost brenda – raširenost koju je brend postigao u određenom vremenskom periodu, tip kupaca i globalni izgled brenda.
Analizom svake od ovih kategorija dolazi se do potrebnih strategija za razvoj i pospešivanje snaga brenda. Samu investiciju u analizu snaga brenda potrebno je posmatrati kao analizu ciljne grupe. Kvalitet sprovedene analize je esencija uspešnosti brenda na tržištu.

Osnovne odluke koje se odnose na strateško upravljanje brendom trebaju direktno biti usmerene na kompaniju i okruženje u kojem ona posluje. Definisanje i formulisanje misije, ličnosti i vrednosti brenda u skladu sa vizijom i misijom kompanije obavezno je za formulisanje efektivne i fokusirane strategije brenda

[84] Kotler, F. I Ferč, V., B2B brend menadžment, Asee books, Novi Sad, 2006.
[85] Kotler, F. I Ferč, V., B2B brend menadžment, Asee books, Novi Sad, 2006.

8.2 *Proces strategije brenda*

Strategija je jedna od najčešće upotrebljavanih reči u rečniku menadžera. Ona je relativno nov koncept koji u poslovnoj teoriji i praksi preduzeća počinje da se koristi od sredine XX veka.

Strategija je grčka reč, pozajmljena iz vojne terminologije, gde *stategos* znači general, odnosno vojskovođa. Reč strategija prema tome doslovno znači ''veština generala'. Bukvalno značenje je vođenje vojske, imati pravac akcije tj. strategijski pravac akcije. Govoreći vojnom terminologijom, strategija označava granu vojne veštine koja se bavi primenom i upotrebom oružanih snaga kao celine na ratištu, radi postizanja ratnog cilja.

Analogno, poslovanje preduzeća se obavlja u „ratnoj sredini" i u uslovima koji su slični ratnom stanju i koji zahtevaju stalnu borbu da bi se ostvario neki cilj. „ Ratnu sredinu" predstavlja tržište gde se vodi stalna borba za opstanak i sticanje konkurentske prednosti da bi se dobilo poverenje potrošača.

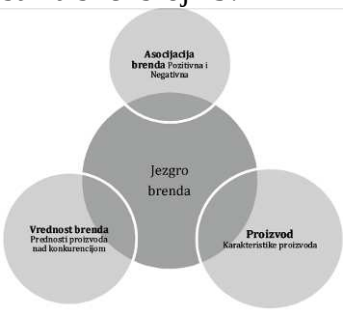
Poslovna strategija obuhvata utvrđivanje različitih puteva i načina za ostvarivanje misije i vizije organizacije. U tom smislu, eminentni autor iz ove oblasti prof. dr. M.Milosavljević piše da je strategija nauka i veština korišćenja načina da se ostvare ciljevi i da strategija predstavlja racionalno reagovanje organizacije na događaje u sredini u kojoj obavlja svoju poslovnu aktivnost. Orjentisana je na izbor područja poslovne delatnosti i alokaciju faktora proizvodnje da se stvori i održava konkurentska prednost organizacije u poslovnoj sredini.

Strategija koju kompanija odredi prema proizvodu koji prodaje je najvažniji faktor koji određuje njen uspeh. Dalje uspešno poslovanje zavisi od sposobnosti kompanija da svoju ponudu baziraju na potrebama tržišta koje se stalno menja. One moraju da shvate da se tržišno okruženje menja i zahteva promenu u poslovanju kompanije.

Brend je verovatno najjače sredstvo komunikacije, ali samo nekoliko organizacija svesno kreira i koristi identitet brenda. Ključ povećanja vrednosti kompanije je sposobnost pravilnog brendiranja kompanije na tržištu, uspešnije nego što to čini konkurencija.

Strategija brenda se gradi na poziciji brenda, misiji brenda, proporcionalnoj vrednosti brenda, obećanja brenda i arhitekturi brenda. Prvi i najvažniji korak je razumevanje i poznavanje potreba potrošača, a zatim i obezbeđivanje zadovoljenja tih potreba. Brendiranje može promeniti percepciju potrošača o realnosti.

Strategija brenda se može opisati kao rukovođenje određenim brojem karakterističnih elemenata brenda koje kompanija sprovodi kroz svoju organizaciju. Formulisanje strategije brenda uključuje preciznu i sažetu interpretaciju rezultata same prethodne analize. Suštinski delovi strategije brenda prikazani su na slici broj 19:



Slika br.19 Delovi strategije brenda[86]

[86] Kotler, F. I Ferč, V., B2B brend menadžment, Asee books, Novi Sad, 2006.

Strategija brendiranja se može definisati kao izbor zajedničkih i posebnih elemenata brenda koje kompanija primenjuje na različite proizvode i usluge. Ona odražava broj i prirodu novih i postojećih elemenata brenda i istovremeno usmerava odluke o tome kako se brendiraju novi proizvodi.[87] Drugim rečima, strategija brendiranja postavlja budući imidž čijem ostvarenju kompanija treba da teži, dajući detaljan plan delovanja i kriterijume na osnovu kojih je treba ocenjivati. Ona se zasniva na budućim ciljevima, ciljevima koji se odnose na krajnje potrošače, usmereni ka povećanju svesti o brendu, stvaranju pozitivnog imidža brenda i uspostavljanje preferencija i lojalnosti brendu.

8.2.1. *Principi brendiranja*

U teoriji postoji pet osnovnih principa brendiranja:

- ***Konzistentnost*** – predstavlja jednu od najvažnijih revila brendiranja, naročito za B2B kompanije. Konzistentnost je potrebna ne samo za relevantne dimenzije proizvoda, već ima svoju ulogu i u marketinškim kanalima, pa čak ima i uticaja na zaposlene kada odgovaraju na telefonski poziv ili reaguju na reklamacije potrošača ili njihovo nezadovoljstvo. Društvena odgovornost i investiciono planiranje sus takođe deo principa konzistentnosti.
- ***Jasnoća*** – kupcima, potrošačima i čitavoj javnosti zainteresovanoj za kompaniju ili brend, treba omogućiti da jasno razumeju šta kompanija i brendovi predstavljaju, šta jesu, a šta nisu. Zasnovana je na misiji, viziji i vrednsotima kompanije.
- ***Kontinuitet*** – pravilo brendiranja naglašava da kompanija ne treba samo promene radi da menja ono što predstavlja. Jakim brendovima se kontinuirano upravlja. Potrošači se na njih oslanjaju baš iz razloga što znaju šta mogu da očekuju.
- ***Vidljivost*** – koja povećava izloženost brenda korisnicima važna je da bi se postigao veći udeo brenda u svesti korisnika. Brendovi moraju biti vidljivi željenoj ciljnoj grupi.
- ***Autentičnost*** – usmerena je ka razmišljanju i postupcima svih zaposlenih u kompaniji koji su usredsređeni na kreiranje originalnosti i osećanja da kupac poseduje, koristi ili usmerava jedinstveno bogatstvo sa kojim se i sam potrošač poistovećuje.

Liderstvo brenda još jedan faktor kome teže mnogi brendovi. Liderstvo predstavlja najvažniji faktor za dugoročno povećanje vrednosti brenda koje uključuje upravljanje očekivanjima brenda, ispunjenje preko očekivanja i vođenje kupaca do novih visina koje se tiču proizvoda i usluga kompanije.[88]

8.2.2. *Pozicioniranje brenda*

U najvećem broju slučajeva, razvoj strategije pozicioniranja brenda na tržištu smatra se najvažnijom aktivnosti brend menadženta. Pozicioniranje brenda je srce marketinške strategije. Pozicioniranje je dizajniranje ponude i imidža kompanije da bi se u svesti ciljanog

[87] Keller, K.L. Strategic Brand Managment, Prentice Hall, USA, 2003.
[88] Kotler, F. I Ferč, V., B2B brend menadžment, Asee books, Novi Sad, 2006.

tržišta zauzelo određeno distiktivno mesto. Cilj je da se brend locira u svesti potrošača da bi se maksimizirala potencijalna korist za kompaniju.[89]To doslovno znači da se pozicioniranjem brenda u svesti potrošača aktiviraju određene željene asocijacije u odnosu na konurenciju.

Dobro pozicioniranje brenda pomaže da se usmeri marketing strategija jer se na taj jedinstven način pojašnjava suština brenda, ciljevi koje će potrošač pomoću njega ostvariti i način na koji će ih ostvariti. Pozicioniranje dovodi do uspešnog kreiranja ponude vrednosti koja se zasniva na kupcu, odnosno dobrog razloga zbog kojeg bi ciljno tržište trebalo da kupi određeni proizvod i/ili uslugu.

Sam pojam „pozicioniranje" popularizovala su dva menažera prodaje Al Raiz i Džek Trout – pozicioniranje predstavlja kreativni zadatak koji se obavlja na postojećem proizvodu – pozicioniranje započinje proizvodom, nekim artiklom, uslugom, kompanijom, institucijom pa čak i osobom.

Međutim, proces pozicioniranja ne ogleda se u aktivnostima usmerenim na određeni proizvod. To su aktivnosti usmerene u pravcu potrošača, tačnije ka njihovoj svesti. Dakle, najjednosstavije rečeno pozicioniranje brenda se odvija u svesti potrošača.

Pozicioniranje uvek sledi nakon razjašnjenja i segmentacije tržišta, iz prostog razloga jer je potrebno odrediti i ispitati ciljnu grupu potrošača. Mnogi primeri iz prakse zanemaruju ili loše sprovode koncept pozicioniranja. Primena „koncepta ježa" Džima Kolinsa za pozicioniranje znači da nije cilj biti najbolji, nije strategija biti najbolji, nije plan biti najbolji, niti je namera biti najbolji.cilj je shvatiti u čemu se može biti najbolji.[90] To ujedno znači da je ciljni potrošač u osnovi privučen suštinom jednog proizvoda, da je ciljni potrošač dobro shvaćen i upoznat i da se nalazi u najprofitabilnijem segmentu rasta.

Pozicioniranje brenda treba da bude jasno, sažeto, da kada se jednom pokrene ono počne da privlači druge potrošače u pravcu novog brenda koji je u razvoju. Princip pružanja konzistentne slike ujedno znači ne menjati i ne razvodnjavati pozicioniranje određenog brenda. Efektivno pozicioniran brend komunicira svoje ključne vrednosti svim zainteresovanim, interno i eksterno. Od presudne je važnosti da se zadrži strateška perspektiva s obzirom da pozicioniranje nije taktička aktivnost već strateški proces koji ima za cilj ostvarenje održive konkurentske prednosti.

Slika br predstavlja analitički okvir koji se može iskoristiti za analizu trenutne pozicije brenda na tržištu, a može poslužiti i kao osnov za novu strategiju pozicioniranja brenda. Pozicija brenda na tržištu izgrađena je od šest elemenata: *domen brenda, nasleđe brenda, osobenost brenda, ličnost brenda, odraz brenda i vrednsot brenda*. Domen brenda se odnosi na izbor ciljanog tržišta, dok se ostalih pet elemenata odnosi na izgradnju jasne konkurentske prednosti kod ciljne grupe potrošača.

Slika br. 19 Anatomija pozicioniranja brenda[91]

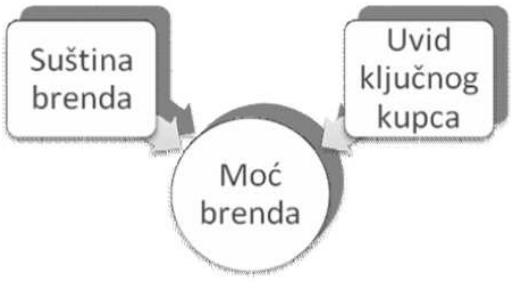


- *Domen brenda* – ciljno tržšite brenda – gde se brend takmiči
- *Nasleđe brenda* – poreklo brenda i njegova kultura (kako je postigao uspeh/neuspeh tokom svog postojanja)
- *Vrednost brenda* – ključne vrednosti ili karakteristike brenda
- *Osobenosti brenda* – ono što brend čini posebnim u odnosu na konkurentske

[89] Kotler K., Keller K.L., Marketing menadžment, Data status, Beograd, 2006.
[90] Kotler, F. I Ferč, V., B2B brend menadžment, Asee books, Novi Sad, 2006.
[91] Jobber, D. I Fahy, J., *Osnovi marketinga*, Data status, 2006.

- *Ličnost brenda* – karakter brenda opisan po ugledu na druge entitete kao što su ljudi, životinje ili predmeti
- *Odraz brenda* – kako se brend odražava na lični identitet

Pozicioniranje počiva na najjačim elementima vrednosti brenda i samom razjašnjenju šta je brend. Ona pokazuje jedinstvenost a time i tačku diferencijacije. Krajnji zadatak pozicioniranja je da se kreira najmoćnija pozicija koja može da se dostigne, za koju će se kompanija strasno vezati i istu prenositi u smeru najprofitabilnijih potrošača. Soni simpson ilustruje pozicioniranje moći brenda na sledeći način:



Slika br. 20 Princip pozicioniranja moći[92]

Prema shvatanjima Sonija Simpsona, pozicioniranje moći brenda se postavlja kao duboko razumevanje vrednosti ili suština određenog brenda koja je direktno povezana sa suštinom uvida kupaca ili vrednosti.

8.2.3. *Vizija brenda*

Vizija brenda predstavlja takvo stanje u budućnosti u kome svi potrošači poseduju znanja o određenom brendu i vliki broj njih su lojalni potrošači. Vizija se zasniva na uverenju da se može uticati na budućnost brenda i da ona nije predodređena prošlosti. Predstavlja faktor koji integriše sve ljude koji stoje iza brenda. Veliki broj menadžera smatra viziju neophodnim konceptom. Jasno definisana vizija brenda mnogo pomaže da se stvori pouzdanija osnova za donošenje racionalnih strategijskih odluka.

8.2.4 *Misija brenda*

U procesu strategije brendiranja, formulisanje misije brenda predstavlja drugi korak.od presudne je važnosti da se jasno ilustruje koliko je značajno definisanje jasne izjave o misiji brenda, povezanost sa korporativnom misijom i vizijom.

Reči mogu da budu veoma moćan instrument samo ako imaju jasno i tačno značenje. Sama izjava o misiji brenda predstavlja ideju vodilju za brend. Ona mora biti jasna i

[92] Kotler, F. I Ferč, V., B2B brend menadžment, Asee books, Novi Sad, 2006.

ambiciozna i da predstavlja dostižan poslovni cilj. Upravo takva aktivnost omogućava brendu da postigne autentičnost. Izjava o misiji brenda predstavlja reper za sve odluke vezane za menadžment i zaposlene. Pored toga ona daje pravac kupcima, akcionarima i svima onima koji su uključeni u kompaniju.

Jedna od najčešćih grešaka sa kojom se susreću kompanije tokom procesa stretegije brendiranja je nedostatak fokusa. Neophodno je usredsrediti se na jednu jasnu prednost koja diferencira kompaniju od konkurencije. Takođe, važno je napomenuti da kompanije treba da izbegavaju beskonačne liste želja i izjava šta bi želele da budu, već da se usresrede na realne i poslovno ostvarive misije.

8.2.5 *Ciljevi brenda*

Može se govoriti o kvalitativnim i kvantitativnim ciljevima:

- Kvalitativni ciljevi predstavljaju sumu ukupnog odnosa potrošača prema brendu – tj u kojoj je meri ispunio njihova očekivanja, zadovoljenje njihovih potreba, stvaranje pozitivnih asocijacija;
- Kvantitativni ciljevi najčešće se mere obimom prodaje koju brend realizuje na tržištu i njegovom tržišnom vrednošću.

8.3. *Vrednosna ponuda brenda*

U okviru strategije brendiranja i postupka gradnje brenda treće mesto pripada vrednosnoj ponudi brenda koja traži odgovore na sledeća pitanja:

- Koje vrednosti toliko značajno razlikuju brend/kompaniju od konkurencije da bez njih ona ne bi bila to što jeste?
- Na svestkom tržištu određeni broj brendova nestaje, dok u isto vreme određeni broj brendova opstaje. Koji su razlozi njihovog opstanka?
- Zašto određenim brendovima/kompanijama potrošači toliko veruju?
- Šta određene brendove/kompanije simbolizuje?

Vrednosna ponuda brenda sadrži čitav niz benefita koje kompanija obećava, koja predstavlja mnogo više od samog pozicioniranja ponude. Iz perspektive marketing menadžera postoje tri glavna skupa pokretača vrednosne ponude brenda:

1. ***Početni izbori elemenata brenda ili identiteta koji čine brend*** – logotip, simboli, slova, znaci, internet adresa, slogani, pakovanja;
2. ***Proizvod i usluga, kao i sve prateće marketing aktivnosti i dopunski marketing programi***;
3. ***Ostale asocijacije koje se posredno prenose na brend, tako što se on povezuje sa nekim drugim entitetom*** – osobom, mestom,...

Brend postavljen na takav način može da pomogne u obezbeđivanju neophodne diferencijacije čak i na preopterećenom tržištu. Sve što podseća na ličnost, daje asocijacije na ljudsko biće, snažno doprinosi prepoznatljivosti brenda, čineći ga zanimljivim, lako prepoznatljivim i prihvatljivim. Pored toga, vrednosna ponuda brenda stimuliše pozitvine

atribute kao što su energija, mladost, prijemčivost što može predstavljati odlučujuće karakteristike mnogih brendova.[93]

8.4. *Obećanje brenda*

Jaki brendovi izaržavaju obećanje iza kojeg stoji jaka organizacija – reč koja se daje svima koji će se susresti, iskusiti, iskoristiti proizvod ili uslugu. Slikovito prikazano, obećanje možemo shvatiti kao efekat koncentričnih krugova koji nastaje kada kamenčić bacimo u vodu. Slično ovome, ono što kompanija čini, utiče i na njene potrošače. Kompanije koje usmeravaju svoje aktivnosti ka potrebama, željama, očekivanjima potrošača na putu su stvaranja jakih brendova čije će obećanje imati dalekosežan i sveobuhvatan pozitivan uticaj.

Neophodno je ponuditi jasno izdiferencirano obećanje brenda. S obzirom da kompanije gube moć u diferenciranju svojih brendova na osnovu njihovih funkcionalnih atributa, one se moraju usredsrediti na benefite procesa i odnosa, kao što su jednostavnost poručivanja i reagovanja na zahteve kupca.

8.5. *Brend arhitektura i ekstenzija brenda*

Centralna uloga u postupku brendiranja i građenja jasne pozicije na tržištu, uspostavljanju identiteta, bilo da je reč o proizvodu, usluzi ili kompaniji, ogleda se u postavljanju precizne brend arhitekture. Brend arhitektura predstavlja proces organizovanja i građenja, odnosno strukturiranja brend portfolija u cilju definisanja uloge brenda i prirodnih odnosa između brendova i različitih tržišta.[94] Da bi se odredila arhitektura nekog brenda, neophodna je jasna strategija obzirom da različite strategije podrazumevaju različite brend arhitekture.

Teorija razlikuje tri osnovna modela brend arhitekture:

- ***Arhitektura kuće brendova*** – proizvodno dominantna brend arhitektura. Podrazumeva postojanje samostalnih, nezavisnih proizvodnih brendova koji pripadaju korporativnom brendu. Primer su: *Procter&Gamble (Panten, Gillete, Pampers, Wash&Go), Unilever (Dove, Vaseline, Rexona, Domestos), Bambi (Plazma, Welness, Zlatni Pek, Yo Yo)* ili *Frikom (Grandissimo, Kapri, Sneško, Macho, King, Queens, Quattro).* Arhitektura kuće brendova obično se primenjuje u situacijama kada je reč oo određenim brendovima koji se pojavljuju na višestruko nacionalnom ili lokalnom tržištu. Prednosti ovog modela odnose se na mogućnost izgradnje korporativne strategije za svaki brend, dok se glavne mane ogledaju u povećanim komunikacijskim troškovima i nedostatku podrške ukupne kompanije u javnosti.
- ***Arhitektura podržanog modela*** – podrazumeva tzv.model hibridne ili mešovite strukture. Primenjuje se u situacijama kada kompanije pridružuju više organizacija različitih delatnosti u okviru kojih postoje tzv.sub – brendovi. Prednosti ovog modela ogledaju se u mogućnosti podržavanja i prenosa ostvarenog kredibiliteta svim sub-brendovima i kompanijama, mogućnosti poslovanja u različitim delatnostima, pri čemu svi brendovi unutar podržanog modela grade svoj nezavistan identitet: Nestle (Neskafe, Nestea, Nesquik),

[93] Aaker D.A., Joachimshaler E., Brand Leadership, Simon&Schuster, UK, 2009.
[94] Aaker D.A., Joachimshaler E., Brand Leadership, Simon&Schuster, UK, 2009.

Agrokor (Frikom, Ledo, Dijamant, Zvijezda, Jana, Mivela, Konzum, Idea). Ovaj model je jako poznat i primenjiv u praksi, sastoji se od mešavine globalnih, korporativnih, regionalnih i nacionalnih brendova bilo na nivou proizvoda ili korporativne potvrde brendova proizvoda ili različitih struktura za različite sektore proizvoda. Ovakva organizaciona struktura omogućava mnogo veću fleksibilnost tj.kompanija može koristiti, s jedne strane koristi iz jedinstvenog identiteta tako i sa druge strane – koristi iz organizacionih delova. Manu čine otežano objašnjavanje organizacione strukture i eventualno različito tretiranje delove unutar organizacije.



Slika br.21 Brend arhitektura industrijskih korporacija[16]

➢ ***Arhitektura brendirane kuće*** – korporativno dominantna brend arhitektura: strategija brendirane kuće angažuje samo jedan (master)brend za pokriće serije ponuda u okviru kojih svi proizvodi unutar jedne kompanije koriste isti ime ili u situacijama kada mogu funkcionisati korišćenjem opisnih imena *podbrenda*. Najbolji primer su *Nike, Sony, Kodak, General Electric*. Arhitektura brendirane kuće se u najvećem broju slučajeva javlja u situacijama kada je relativno ograničen asortiman ili sektor proizvoda određene firme ili u situacijama kada su jasno definisana ciljna tržišta. Prednost se ogleda u smanjenju troškova komunikacije, lakšem kreiranju osećaja zajedništva, pri tom organizacioni delovi ne moraju pojedinačno da se bore za svoj identitet. S druge strane, opreznije se odlučuje za lansiranje novih proizvoda pošto bi eventualni neuspeh imao povratni uticaj i na ostale organizacione delove koji posluju u okviru brendirane kuće.

U literaturi se može pronaći i podela zasnovana na istim principima, ali sa drugačije nazvanim modelima arrhitekture:

a) Korporativni brend – brendirana kuća
b) Kišobran brend – podržani model
c) Familijarni brend – kuća brendova



Slika br.22 Modeli brend arhitekture

Istražujući savremenu literaturu, kod autora Davida Aakera, nailazimo na dopunjenu podelu, koja pored tri navedena modela ukljućuje još:

- ***Arhitektura potvrđenog brenda*** – predstavlja samostalni nezavisni sub-brend koji u sebi sadrži ime primarnog , master brenda – Sony PlayStation, Nestle Kit Kat ili Polo pod pokroviteljstvom Ralph-a Lauren-a.
- ***Arhitektura individualnog proizvodnog brenda*** – podrazumeva brend predstavljen krajnjim potrošačima kao individualni brend koji ne uključuje ime matičnog brenda kojem pripada: Pampers, Dove.

Jasno definisana brend arhitektura može da bude ključna karika u poslovnoj strategiji i sredstvo za optimizaciju razvoja i vrednosti brenda.



Slika br. 23 Lista brendova u vlasništvu velikih brendova
Izvor: b92.net/biznis

Zahvaljujući reputaciji koju poseduje neki ugledni brend, većoj prodaji i prihodima koji su njen rezultat, sama kompanija dobija opipljivu vrednost. Pomenuta veća vrednostu teoriji se naziva ***kapitalna vrednost brenda***. Imena brendova sa visokom kapitalnom vrednosti mogu se koristiti za druge,nove brendove pošto njihovo opravdano prisustvo može da poveća atraktivnost novih proizvoda. Većina novih brendova zapravo su ekstenzije linije. Kada kompanija koristi poznati brend da bi uvela novi proizvod, to se onda naziva ***ekstenzija brenda.*** Kada se novi brend kombinuje se postojećim brendom, ekstenzija brenda može se nazvati pod-brendom. Ukoliko je matični brend putem ekstenzija povezan sa brojnim proizvodima, može se nazvati familijarnim brendom.[95]

Ekstenzija brenda povećava šansu za uspeh novih proizvoda, zahvaljujući tome što potrošači mogu da izvedu zaključke i formiraju očekivanja o mogućim karakteristikama

[95] Kotler K., Keller K.L., Marketing menadžment, Data status, Beograd, 2006.

novog proizvoda na osnovu onoga što znaju o matičnom brendu i na osnovu toga koliko smatraju da je takva informacija relevantna za novi proizvod. Kada postoje pozitivna očekivanja, ekstenzija smanjuje rizik. Iz perspektive marketing komunikacija, ekstenzija smanjuje marketing troškove uvođenja novog proizvoda, jer nije potrebno kreirati kampanju o novom brendu. Takođe, ekstenzije osim smanjenja marketing troškova, mogu da smanje i neke troškove proizvodnje, ambalaže, i drugih činilaca koji ulaze u sastav cene koštanja novog proizvoda.

Prednosti ekstenzije brenda su u tome što ona može da potpomogne prihvatanje novih proizvoda i da obezbede pozitivnu povratnu spregu kako matičnog brenda tako i za samu kompaniju. Takođe, prednosti ekstenzije u odnosu na druge strategije lansiranja proizvoda su smanjenju troškova i rizika.

Nedostaci ekstenzije brenda ogledaju se u gubitku značenja i identiteta brenda tj do razvodnjavanja brenda – kad potrošači ne mogu da vežu brend sa određenim proizvodom ili krajnje sličnim proizvodima. Ukoliko kompanija lansira ekstenzije koje potrošači smatraju neadekvatnim, sami potrošači počinju da sumnjaju u integritet i kompetentnost brenda. Različite varijante ekstenzije mogu da zbune, pa čak i da iznerviraju potrošača. Najnepovoljnija situacija koja može da se desi je da ne samo ekstenzija doživi neuspeh, već da ozbiljno ugrozi pozocioniranost matičnog brenda.

8.6. *Brend portfolio*

U cilju pokrivanja šireg tržišnog segmenta, kompanije se odlučuju za proširivanje, kreiranje i dizajniranje novih linija brenda. Iz prostog razloga što ne postoji brend kojeg favorizuju svi različiti tržišni segmenti koje bi određena organizacija želela da pokrije.

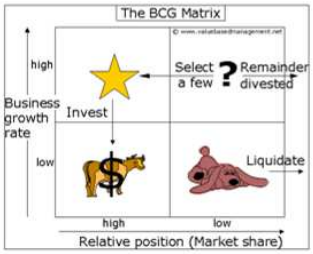
Brend portfolio podrazumeva skup, odnosno miks svih brendova i linija brendova iz određene kategorije proizvoda koje kompanija/organizacija nudi krajnim potrošačima. Linija proizvoda predstavlja grupu brendova koji su usko povezani u pogledu funkcije i koristi koje pružaju. Miks proizvoda predstavlja ukupan zbir brendova koje kompanija plasira na tržište.[96] On predstavlja zbir ponuđenih linija proizvoda. Širina miks proizvoda može se izmeriti na osnovu broja linija – npr kompanija Frikom ima širok miks proizvoda koji se sastoji od brendova iz njenih proizvodnih linija sladoleda, povrća, voća, testa, ribe, gotovih jela.

Sam proces upravljanja grupe brendova i linija proizvoda naziva se planiranje portfolia. Brend portfolio mora da se oceni na osnovu njegove sposobnosti da maksimizira vrednost brenda. Optimalan brend portfolio je onaj u kojem svaki brend maksimizira svoju vrednost kada je u kombinaciji sa svim drugim brendovima u portfoliju. Da bi dizajnirali optimalan brend portfolio, marketing stručnjaci moraju da razmotre pokrivenost tržišta u odnosu na troškove i profitabilnost. Ukoliko mogu da se ostvare veći profiti u situaciji u kojoj pojedini brendovi izostaju iz portfolia, onda je portfolio prevelik i obrnuto.

Jedno je sigurno, pri dizajniranju uspešnog brend portfolija osnovni princip je da se ***maksimizira pokrivenost tržišta***, tako da se ne zanemari nijedan potencijalni kupac, a da se istovremeno ***minimizira preklapanje brendova***, tako da se brendovi međusobno ne nadmeću u privlačenju kupaca.

[96] Jobber, D. I Fahy, J., Osnovi marketinga, Data status, 2006.

Brend portfoliji se moraju pažljivo i kontinuirano pratiti da bi se eleminisali slabi i neprofitabilni brendovi.[97] U praksi postoje brojne specifične uloge koje brendovi mogu da imaju kada su deo brend portfolia:

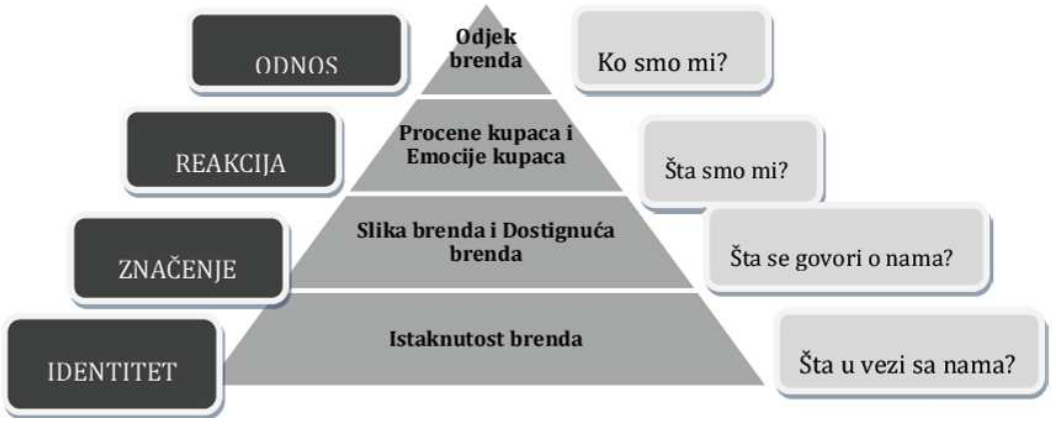


Slika br. 24 BCG matrica

- ***Krilni igrači*** – pozicionirani su prema konkurentskim brendovima tako da štite važnije i profitabilnije glavne brendove koji zahvaljujući tome mogu da sačuvaju željeno pozicioniranje.
- ***Krave muzare*** – pojedini brendovi mogu da se zadrže uprkos slabijoj prodaji, zato što uspevaju da privuku dovoljan broj kupaca i održe svoju profitabilnost uz gotovo nikakvu marketinšku podršku.
- ***Brend „donjeg" tržišta*** – uloga relativno jeftinih brendova iz portfolija često se ogleda u privlačenju samoj franšizi brenda.
- ***Brend „gornjeg" tržišta*** – ulogarelativnog skupog brenda u familiji brendova često se ogleda u dodavanju prestiža i kredibiliteta celom portfoliju.

8.7. *Proces građenja brenda*

Proces građenja brenda uključuje četiri koraka:



Slika br.25 Proces građenja brenda[98]

- Ustanovljavanje pravilnog identiteta brenda
- Kreiranje prikladnog značenja brenda
- Otkrivanje pravih reakcija prema brendu
- Napraviti realan odnos sa kupcima

[97] Kotler K., Keller K.L., Marketing menadžment, Data status, Beograd, 2006.
[98] Kotler, F. I Ferč, V., *B2B brend menadžment,* Asee books, Novi Sad, 2006.

Istaknutost brenda se odnosi na svest o brendu. Dostignuća brenda se odnose na zadovoljenje funkcionalnih potreba kupaca. Slika brenda se formira kroz ispunjenje psiholoških potreba kupaca. Procene kupaca su mišljenja kupaca bazirana na dostignućima i slici brenda. Emocije brenda predstavljaju emocionalne reakcije i odgovore kupaca na brend. Odjek brenda je odnos i nivo prepoznavanja kupca sa brendom.

8.8. *Revizija brenda*

Potrebno je periodično revidiranje brenda od strane kompanija, sa ciljem prepoznavanja i konstatovanja slabosti i jačina brenda. Revizija se sastoji od internih izveštaja o trenutnom stanju brenda na tržištu i eksternih izveštaja kroz fokusne grupe, ankete i ostale metode istraživanja potrošača tj brend korisnika.

Najjači svetski brendovi podržani su jakim i stabilnim brend menadžementom koji uvek ispred sebe imaju plan razvoja brenda, koji pored ostalog je ogledalo filozofije kompanije, kao i vrednosti koju brend podesuje ili je posedovao. Ovaj plan pokazuje i aktivnosti revizije brenda, praćenje brenda i druge istraživačke procedure.

U okviru istraživanja čiji će rezultati direktnouticati na predloge revizije brenda, potrebno je uraditi i testiranje tržišta po principu karte rezultata brenda koja meri učinak brenda na tržištu u odnosu na prioritete kupaca. Postoje četiri dimenzije merenja, koje imaju ulogu da povežu kupca sa brendom:

1. Funkcionalni benefit
2. Korisnost i lakoća
3. Osobenost brenda
4. Cenovna i vrednosna komponenta

Kombinacija ovih dimenzija daje kompletnu sliku koliko i na koji način vrednost brenda raste i koliko profita se može očekivati. Navedene dimenzije treba pratiti kroz istraživanja sprovedena u određenim vremenskim intervalima (najčešće na 6 ili 12 meseci).

Revizija brenda ima veliku ulogu u postavci strateških smernica brenda, marketinških akcionih planova za jačanje pozicije i vrednosti brenda.

IX DEO: BREND I INOVACIJE KAO FAKTORI KONKURENTSKE PREDNOSTI

9.1. *Brend i inovacije kao instrumenit konkurentnosti*

Opšte je poznato da na tržištu opstaju samo one organizacije koje poseduju sposobnost kontinuiranog i brzog prilagođavanja savremenim uslovima poslovanja koji se stalno menjaju. Danas, kupac očekuje izuzetan kvalitet, dakle ispunjenje svih svojih potreba i želja, a istovremeno je spreman da plati samo onu cenu koja je povoljnija od konkurentske. Karakteristike koje određuju kvalitet predstavljaju osnovni konkurentski instrument za diferenciranje proizvoda određenog proizvođača od proizvoda konkurenata. One su istovremeno jedan od najvažnijih instrumenata pozicioniranja proizvoda u svesti potrošača.

Kako bi se izgradio i uspešno pozicionirao jak brend, potrebno je dobro poznavanje konkurencije – neophodno je dobro osmisliti i implementirati najbolju moguću strategiju pozicioniranja brenda, što ukazuje na činjenicu da kompanije moraju pomno da prate svoje konkurente.[99]

Takođe, sa aspekta menadžemnta inovacija i marketinga, postavlja se pitanje da li će pozicionirani brend biti prihvaćen na tržištu, da li je inovacioni proces bio uspešan i da li je novi proizvod povećao konkurentnost i poslovni uspeh organizacije?

Put kojim se mora proći kako bi se stvorio jak brend, brend koji zauzima lidersku poziciju na određenom tržištu i koji zauzima određenu poziciju u svesti potrošača, može biti rezultat donetih odluka u prošlosti i/ili sadašnjosti, za budućnost. Biti vodeći brend na željenom tržištu znači steći određeni nivo kvaliteta kroz želje i težnje da se isti inovira i bude bolji od trenutnog nego forsirane stalne želje da bude bolji od drugih, konkurentnih brendova. Shodno navedenom, nameću se pitanja: kako se razlikovati od drugih, kako postati (i opstati) najbolji, kako ostvariti konkurentnost na tržištu, koje je postalo super-konkurentno? Odgovor svakako leži u inoviranju i inovacijama! Inovacija predstavlja proces uvođenja novih ideja, dobara, usluga ili prakse sa namerom da budu korisni.

Posmatrano sa aspekta menadžmenta inovacija, brend zauzima svoje mesto kao instrument konkurentske inovacije, s obzirom na sledeće komponente:

- Brend može biti osnova za lansiranje inovacije;
- Fokusiranje razvoja jakog brenda može pomoći kod pozicioniranja određenog proizvoda na tržištu;
- Jak i jasno definisani brend može biti ograničavajući faktor inovacija, isključujući neke od ideja koje bi se mogle istražiti.

Proizvod koji je individualizovan, koji ima ime i svoj znak jeste žig ili marka, dok pojam brenda predstavlja skup svih psiholoških relacija između krajnjih potrošača određenog brenda. Kao što smo u prethodnom delu predstavili, brend može biti žig ili marka, slogan, boja, ili organizacija, koji predstavlja izvor konkurentske prednosti i liderske pozicije na tržištu i obezbeđuje konstantan i obećan kvalitet koji se identifikuje imenom, tačnije brendom.

Neophodno je spomenuti dijametralnu razliku između proizvoda i brenda. Proizvod predstavlja rezultat proizvodnje u fabrici, dok brend zaparavo predstavlja ono što potrošači kupuju; proizvod može bitiizimitiran od strane konkurencije, dok je brend jedinstven; proizvod ima svoj rok trajanja, a uspešan brend može ostvariti neogračine vek trajanja. Brend

[99] Kotler K., Keller K.L., Marketing menadžment, Data status, Beograd, 2006.

zapravo predstavlja izjavu ili garanciju o jedinstvenosti proizvoda. Dakle, uspešan brend predstavlja kombinaciju efektivnog proizvoda, jedinstvenog identiteta i dodatne vrednosti koju registruju krajnji potrošači.

9.2. *Brend kao instrument podrške uspešnom lansiranju inovacije*

Istražujući naučnu literaturu, kao i praktična saznanja i dostignuća, brend posmatran kao instrument za podršku uspešnog lansiranja inovacija, može se posmatrati na sledeći način:

- Brend, prvenstveno, **mora biti izolovan od proizvoda** iza koga stoji, dozvoljavajući prenos lojalnosti i drugih performansi između samog proizvoda i krajnjih potrošača. Prednost korišćenja brenda kao podsticaja za inovaciju, ukazuje na činjenicu da potrošači koji su okarakterisani da generalno teško prihvataju promene, mogu *lakše* i *bezbolnije*, preneti svoje poverenje i prihvatanje proizvoda određenog brenda, na nove proizvode tog istog brenda.
- Menadžeri inovacija, prilikom lansiranja novog proizvoda, **fokus bi trebalo da stavljaju na izgradnju jakog brenda**, jer upravo takva strategija predstavlja način da što pre i sigurnije bude prihvaćen od strane potencijalnih potrošača. U takvim situacijama, ne treba zanemariti uticaj iskustva i emocije na donošenje odluka pri kupovini, dok racionalno razmišljanje u svesti potrošača dolazi tek kada je neizbežno (u najčešćim slučajevima, nakon kupovine).
- **Inovacije i brendovi su međuzavisni**. Objašnjenje leži upravo u činjenici da brend usmerava inovaciju na želje, zahteve i težnje krajnjih potrošača, gradeći istovremeno i sopstvenu vrednost. Kada su tržište i potrošači upoznati sa određenim brendom i njegovim suštinskim vrednostima, onda mnogo jednostavnije sledi generisanje ideja i unapređenje samog brenda. Neophodno je da inovacije moraju biti u skladu sa brendom i onim što on predstavlja. To ujedno znači da ideje sa kojima se brend lansira moraju predstavljati ono što dati brend zaista i jeste, osim izuzetaka kada je cilj kompanije da svesno izmeni imidž brenda.

Sa druge strane, povezivanje brenda i inovacija može imati i negativnu konotaciju. Jak i jasno definisan brend može ograničiti inovacije, što se može manifestovati kroz ograničavanje pravca istraživanja. Iz navedenog, postavlja se pitanje trajnosti brenda, što se nadovezuje na tzv ***poboljšanje brenda***, tačnije inovativnog brenda. Rezultati istraživanja na ovu temu, s početka XXI veka, ukazuju na sledeće:

- Uočena sličnost između inovativnog brenda i osnovnog brenda je ključna za prihvatanje inovativnih usluga vezanih za brend.
- Reputacija osnovnog brenda je ključni faktor. Dobra reputacija osnovnog brenda doprinosi uspeh inovativnom brendu.

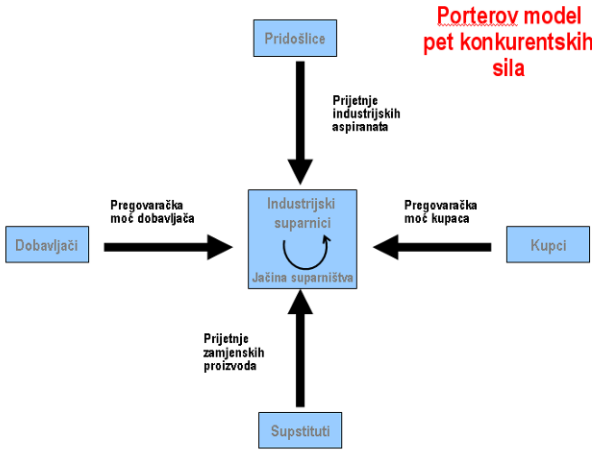
Potrošači koji imaju generalno pozitivan stav prema inovacijama, otvoreni su i prema inovativnim brendovima.[100]

9.3. *Konkurentsko okruženje*

Tržišta su postala previše konkurentna tako da usresređenost na kupca više nije dovoljna. Konkurentsko okruženje često se naziva i gransko okruženje ili okruženje zadatka.

[100] Stamm, V.B., *Managing Innovation, Design and Creativity*, John Wiley and Sons Ltd., Chichester, str 214, 2003.

Opisano je kroz model „pet faktora/sila“ koji je razvio Majkl E. Porter i on predstavlja najčešće korišćeno sredstvo analize prilikom ispitivanja konkurentskog okruženja.



Slika br.26 Pet faktora konkurentnosti[101]

Pretnje koje navedene sile nameću su sledeće:

1. ***Pretnja jakog rivalstva u segmentu –*** segment nije privlačan ako već obuhvata brojne, jake ili agreivne konkurente. On je još neprivlačniji ako je stabilan ili u opadanju, ako se dodatni kapaciteti povećavaju u velikoj meri, ako su fiksni troškovi visoki, ako su visoke izlazne barijere, ili ako konkurenti imaju veliki interes da ostanu u segmentu. Takva stanja će često dovoditi do ratova cena, propagandnih obračuna i uvođenja novih proizvoda, što će sam segment učiniti skupim za nadmetanje.

2. ***Pretnja od novih učesnika -*** privlačnost segmenta varira shodno visini njegovih ulaznih i izlaznih barijera. Najprivlačniji je onaj segment u kojem su ulazne barijere visoke, a izlazne barijere niske. Mali broj novih kompanija može da uđe u granu, a kompanije sa slabim rezultatima mogu lako iz nje da izađu. Kada su i ulazne i izlazne barijere visoke, profitni potencijal je takođe visok, ali se kompanije suočavaju sa većim rizikom, jer kompanije sa slabijim rezultatima ostaju i nastavljaju da se bore. Kada su i ulazne i izlazne barijere niske, kompanije lako mogu da uđu i napuste neku granu, a prinosi su stabilni i niski. Najgori slučaj je kada su ulazne barijere niske, a izlazne visoke : kompanijama je kako da uđu u dobrim periodima, a teškoda izađu tokom loših perioda. Rezultat toga su hronično neiskorišćeni kapaciteti i smanjenje zarade svih učesnika.

3. ***Pretnja proizvoda supstituta –*** segment nije privlačan ako postoje aktuelni ili potencijalni suspstitui za proizvod. Supstituti nameću ograničenje na cene i profite. Kompanija mora pomno da prati trendove cena. Ukoliko dođe do tehnološkog napretka ili se konkurencija poveća u tim granama, cene i profiti u segmentu verovatno će opasti.

4. ***Pretnja rastuće pregovaračke moći kupca –*** segment nije privlačan ako kupci poseduju jaku ili rastuću pregovaračku snagu. Pregovaračka snaga kupca raste kada oni postanu više koncentrisani ili organizovani, kada proizvod predstavlja značajan deo troškova kupaca, kada je proizvod nediferenciran, kada su troškovi prelaska kupca na drugi proizvod niski, kada su kupci cenovno osetljivi zbog niskih profita ili kada kupci mogu da se integrišu u smeru nagore. Da bi se zaštitili, prodavci moraju da izaberu kupce koji poseduju najmanju moć da pregovaraju ili promene dobavljača. Bolja odbrana obuhvata razvoj superiornih ponuda koje jaki kupci ne mogu da odbiju.

5. ***Pretnja rastuće pregovaračke moći dobavljača –*** segment nije privlačan ako su dobavljači kompanije u prilici da povećaju cene ili smanje količinu koju isporučuju.

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

Dobavljači mogu da poseduju moć kada su koncentrisani ili organizovani, kada postoji mali broj supstituta, kada traženi proizvod predstavlja traženi input, kada su troškovi prelaska na drugog dobavljača visoki i kada dobavljači mogu da se integrišu u smeru nadole. Najbolja odbrana je izgradnja odnosa obostrane koristi sa dobavljačima ili korišćenje višestrukih izvora snabdevanja.

Konkurentsko okruženje sastoji se od industrijski povezanih faktora i ima jači uticaj od opšteg okruženja.

Zajednička snaga ovih pet faktora određuje profitabilnost privrednog segmenta.Struktura privrednog segmenta određuje ko će i u kojoj srazmeri prisvojiti vrednost koju proizvod stvara za kupca.

Svaki privredni segment je specifičan i ima svoju specifičnu strukturu. Model 5 faktora potrebno je shvatiti kao okvir u kome se bez obzira na specifičnosti i kompleksnosti faktora mogu potpunije sagledati i izdvojiti oni koji će u najvećoj meri unapredti profitabilnost firme. On usmerava kreativnu energiju menadžera na one aspekte strukture provrednog segmenta koji su u najznačajniji za dugoročnu profitabilnost.[102]

9.4. *Analiza konkurencije*

Identifikovanje postojeće i anticipiranje očekivane konkurencije pretpostavke su za postavljanje uspešne strategije kompanije. Konkurencija je velika „enigma“ za kompaniju, ponekad veća i od potrošača. To se posebno odnosi na nove konkurente, koji su delovali na tržištu „prikriveno“, poslujući kao nekonkurentska kompanija. Možemo ih sve više očekivati, posebno na globalnom tržištu, kao posledicu razvoja tržišta, novog proizvoda i tehnologije putem alijansi – zajedničkih aranžmana koje kreiraju kompanije različite snage i konkurentskog statusa[103].

Najbliži konkurenti su oni koji pokušavaju da zadovolje iste kupce i potrebe i koji imaju sličnu ponudu.[104]

Novi vidovi konkurencije su u današnjim tržišnim uslovima ne manje značajni.Mnoge kompanije previdele su *Internet* pri identifikovanju svojih najvećih konkurenata. Poslovne organizacije koje najviše treba da strepe od Interneta su posrednici u trgovini. U hiperkonkurentnom okruženju, tržište postaje hipersegmentirano a uobičajeno vertikalno razmišljanje koje traži segmentaciju je na svom zalasku. [105]Nedavno su se pojavili novi poslovni koncepti koji su utemeljeni na različitim kreativnim procesima. *Lateralni pristup* upućuje na novi način osmišljavanja proizvoda koji ima mnogo širu publiku te su i efekti u smislu konkurentske pozicije mnogo dublji i iziskuju istraživanje iz novih uglova.

Konkurenciju možemo posmatrati iz granskog i marketing ugla:

- ***Granski koncept konkurencije*** objedinjava kompanije koje nude proizvod ili klasu proizvoda koji su međusobno bliski supstituti. Grane se klasifikuju prema broju prodavaca, stepenu diferenciranosti proizvoda (daju četiri tipa strukture grane: čist monopol, oligopol, monopolistička konkurencija i čista konkurencija), postojanju ili nepostojanju izlaznih i

[102] Porter, M.E.(1985), Competitive Advantage, Konkurentska prednost: ostvarivanje i očuvanje vrhunskjih poslovnih rezultata ; [prevod Mira i Vera Gligorijević]- Novi Sad: Adidžes, 2007.
[103] Milanović-Golubović, V., Marketing menadžment, Megatrend Univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2003.
[104] Kotler K., Keller K.L., *Marketing menadžment*, Data status, Beograd, 2006.
[105] Kotler, F. i Trias de Bes, F. (2005) *Lateral Marketing, Lateralni marketing: Tehnike za iznalaženje novih marketing ideja;* [prevod Slađana Madžgalj-Žakula]- Novi Sad: Adidžes, 2005.

izlaznih barijera, kao i barijera mobilnosti, strukturi troškova, stepenu vertikalne integracije i stepenu globalizacije.

➢ ***Tržišni koncept konkurencije*** otkriva širi skup aktuelnih i potencijalnih konkurenata. Rayport i Jaworsky predlažu profilisanje direktnih i indirektnih konkurenata kompanije pomoću mapiranja koraka kupaca pri dobijanju i korišćenju proizvoda. *Mapa konkurenata* sastoji se iz tri koncentrična kruga: u centru se nalazi lista aktivnosti potrošača; prvi spoljašnji krug predstavlja listu glavnih konkurenata kompanije shodno svakoj navedenoj aktivnosti potrošača; drugi spoljašnji krug obuhvata indirektne konkurente koji mogu vremenom postati i direktni konkurenti. Ovakva vrsta analize ujedno ističe mogućnosti i izazove sa kojima se kompanija suočava.

Kada se analiziraju konkurenti kompanija treba da prati tri varijable:

1) učešće na tržištu - učešće konkurenata na ciljanom tržištu,

2) učešće u svesti – procenat kupaca koji su naveli konkurenta kada su odgovarali na pitanja „Navedite prvu kompaniju koja vam pada na pamet kada je u pitanju data grana“.

3) učešće u emocionalnoj pripadnosti - procenat kupaca koji su naveli konkurenta kada su odgovarali na pitanje „Navedite kompaniju od koje biste želeli da kupite proizvod”.

U pogledu analize tri navedene varijable postoji opšti zaključak: Kompanije koje stalno povećavaju učešće u svesti i emocionalnoj privrženosti kupaca, sigurno će povećati i tržišno učešće i profitabilnost.

9.5. *Konkurentske strategije*

Ako kompanije klasifikujemo *prema ulogama* koje one imaju na ciljanim tržištima (na lidere, izazivače, pratioce i nišere) ukazaćemo na modele optimalnih strategija:

1) Tržišni lider – ima najveće tržišno učešće na relevantnom tržišt proizvoda. Da bi ostato dominantan, lider traga za načinima povećanja ukupne tražnje na tržištu, pokušđava da zaštiti ili čak poveća trenutno tržišno učešće.

2) Tržišni izazivač – napada tržišnog lidera i ostale konkurente da bi agresivnim putem ostvario veće tržišno učešće. Izazivači mogu da se opredele za jednu od pet optih vrsta napada, mogu da se opredele i za određene specifične strategije napada.

3) Tržišni pratilac – druga je po redu kompanija koja želi da održi svoje tržišno učešće i ne želi da remeti samo tržište. Takva kompanija mopže da preuzme ulogu falsifikatora, klonera, imitatora ili adaptera.

4) Tržišni nišer – usmeren je na male tržišne segmente na koje nisu usmerene veće kompanije. Za takvu vrstu poslovanja ključna je specijalizacija. Nišeri razvijaju ponude na osnovu kojih u potpunosti zadovoljavaju potrebe određene grupe kupaca i ostavruju veću cenu u procesu.

Ako posmatramo tržište kao generičko tržište, grupa autora (Mc Carthy 1984, Milisavljević 1998, Kotler 2000) konkurenciju posmatra kao:

1) Generički konkurenti - nude proizvode koji na različit način mogu da zadovolje istu potrebu potrošača, konkutišu putem srži proizvoda – njegovom suštinom i svrhom kojoj je namenjen. Kotler ga naziva tržištem oblika proizvoda.

2) Konkurenti proizvoda – ispolavaju konkurentnost na tržištu proizvoda, nudeći srodne proizvode koji mogu zadovoljiti slične potrebe potrošača. Konkurenti proizvoda konkurišu supstitutuima.

3) Konkurenti markom – ispoljavaju konkurentnost na tržištu marke, plasirajući usku ponudu veoma sličnih markiranih proizvoda za zadovoljenje izraženih potreba i jasno definisanih želja potrošača. Konkurenti markom mogu imati i karakter horizontalnih i vertikalnih konkurenata.

U zavisnosti od snage i statusa, kompanija se manje ili više pozicionira na tržištu i može ispoljiti sledeće vidove konkurentskog ponašanja:

1. Globalni konkurenti – konkurentnost se ispoljava na svetskom tržištu ponudom kompletne linije proizvoda namenjene svim tržišnim segmentima, reč je o kompanijama u statusu lidera;

2. Regionalni konkurenti – teže ostvarenju povoljne pozicije na, za njih prioritetnom području ili u okvirima nacionalnog tržišta na nacionalnom regionalnom području. Kompanije izazivači ispoljavaju konkurentsko ponašanje osobeno za regionalne konkurente.

3. Lokalni konkurenti – ukoliko se lokalna konkurencija posmatra na nacionalnom nivou, ponašanje osobeno za lokalnog konkurenta nacionalno zatvorena kompanija ispoljava na lokalnom gradskom području.

Konkurentski status i uloga kompanije su dinamične kategorije u tolikoj meri koliko su intenzivne pojave nove konkurencije i porasta (održive) konkurentske prednosti.

9.6. *Selekcija konkurenata*

Većina firmi konkurente doživljava kao pretnju i usmerava pažnju na to kako da uprkos njima stekne veći udeo na tržištu, a pre svega na to kako da spreči njihov ulaizak na tržište. Po njima, konkurenti su neprijatelji i stoga moraju biti eliminisani. Pored toga, veći udeo na tržištu se smatra boljim od manjeg, a to mišljenje podržavaju i pobornici krive iskustva.[106]

Iako konkurenti zaista mogu da predstavljaju pretnju, u mnogim privrednim granama ili segmentima dobro odabrani konkurenti mogu pre da ojačaju nego da oslabe konkurentni položaj firme. „Dobri“ konkurenti mogu da budu korisni za ostvarivanje niza različitih strateških ciljeva koji povećavaju održivu konkurentsku prednost firme i unapređuju strukturu privredne grane ili segmenta. Shodno tome, za firmu je često poželjno da ima jednog ili više „dobrih“ konkurenata, pa čak i da se planski odrekne udela na tržištu, umesto da pokušava da ga poveća. Veći udeo na tržištu lako može da bude gori od manjeg. Postavljajući se na odgovarajući način prema dobrim konkurentima, firma istovremeno treba da se usredsredi na borbu protiv „loših“. Tih principa treba da se pridržavaju i tržišni lideri i sledbenici.

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

1. Povećanje konkurentske prednosti
2. Poboljšanje postojeće strukture privrednog segmenta
3. Pomoć u razvoju tržišta
4. Odvraćanje od ulaska na tržište.

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

Postojanje konkurenata može omogućiti kompanijama povećanje konkurentske prednosti na sledeći način:

- ***Apsorbovanje kolebanja tražnje:*** prisustvo konkurenata u uslovima kolebanja tražnje, do kojih dolazi zbog konjuktirnih, sezonskih ili drugih uzroka, može kompaniji omogućiti potpunije korišćenje kapaciteta tj. biti vid načina kontrole korišćenja kapaciteta kao generatora troškova. Prepuštanje konkurentima da apsorbuju fluktuacije često je poželjnije od održavanja kapaciteta neophodnih za zadovoljenje tražnje tokom čitavog ciklusa.
- ***Povećanje sposobnosti za diferencijaciju:*** time što služe kao standard za poređenje, konkurenti mogu da povećaju sposobnost firme da se diferencira, uz pretpostavku da se kupac razume u proizvod i da primećuje razliku. Prisustvo konkurenata povećava diferencijaciju i u situaciji kada je firma suviše nadmoćna u odnosu na većinu rivala.
- ***Zadovoljavanje potreba neatraktivnih segmenata:*** neatraktivni segmenti su oni koji su za firmu skupi, gde kupci imaju veliku pregovaračku moć i osetljivost na cene, gde pozicija firme nije održiva ili gde učesnici ugrožavaju njenu poziciju u drugim, atraktivnijim segmentima.
- ***Obezbeđenje troškovnog kišobrana:*** obično se smatra da lideri u nekoj oblasti sledbenicima obezbeđuju troškovni kišobran. Dopuštanje skupom konkurentu da određuje cenu može da bude opasno zato što više cene podstiču ulazak na tržište i drugih firmi. Da bi ova strategija bila uspešna, neophodne su izvesne ulazne barijere. Takođe je važno da skup konkurent stekne dovoljan udeo na tržištu da bi na njemu opstao, pošto bi njegovo povlačenje privuklo ulazak lošeg konkurenta.
- ***Poboljšanje pregovaračke pozicije u odnosu na sindikate i regulatorna tela:*** na lidera se obično vrše pritisci da čini ustupke, prisustvo konkurenata može da olakša ove aktivnosti kada se oni tiču delatnosti. Međutim, prisustvo konkurenata može i da utiče na takve zahteve, ako je taj konkurent manje profitabilan i kapitalizovan, tj. manje sigurno pozicioniran.
- ***Manji antitrustovski rizik:*** ove opasnosti navode lidere na obazrivost u poslovanju, što ne ide u prilog njihovoj konkurentskoj prednosti. Ovu situaciju popravlja prisustvo održivog konkurenta.
- ***Povećanje motivacije:*** postojanje održivog konkurenta može biti psihološki podsticajno za jednu organizaciju jer on motiviše na smanjenje troškova, poboljšanje proizvoda i držanje koraka sa tehnološkim promenama. Sa druge strane, istorijat nekih firmi koje su imale monopolski ili skoro monopolski položaj, poput našeg primera kompanije Frikom ad. 90-ih godina, može da posluži kao primer kako dominantna firma usled samozadovoljstva postaje slepa za promene i ne uspeva da reaguje na njih.

OSOBINE „DOBROG“ KONKURENTA

Dobar konkurent ima čitav niz karakterisitka. Međutim pošto njegovi ciljevi, strategija i sposobnosti nisu statični, procena da li je konkurent dobar ili loš može da se menja. Dobar konkurent poseduje sledeće osobine:

- Kredibilitet i sposobnost,
- Jasne uočljive slabosti
- Razumevanje pravila
- Realne pretpostavke
- Poznavanje troškova
- Startegija koja unapređuje strukturu privredne grane ili segmenta
- Inherentno ograničenje strateškjog koncepta
- Umerene izlazne barijere
- Usaglašenost ciljeva
- Poseduje umerene strateške interese u privrednoj grani
- Ima uporediv prinos na investiciju kao cilj

- Prihvata tekuće profitabilnosti
- Zainteresovan je za generisanje gotovinme
- Ima kratak vremenski horizont planiranja
- Izbegava rizike

Pošto niko ne poseduje sve karakteristike dobrog konkurenta, mora se utvrditi da li poželjne karakteristike konkurenata pretežu nad onima koje bi mogle da ugroze industriju ili položaj firme.

Princip selekcije konkurenata ukazuje na to da kompanija mora mnogo pažljivije da sagleda svoje konkurente nego što to obično čini. To kome će kompanija konkurisati određuje čitav niz faktora od kojih su mnogi u velikoj meri izvan njene kontrole.

Izbor konkurenata ne zahteva samo da se utiče na obrazac ulaska na tržište, već i na to koji će konkurenti na tom tržištu steći udeo potreban da bi se održali i u kojim segmentima će konkurisati. U mnogim industrijama se primenjuju sledeće taktike za izbor konkurenata

- ***Licenciranje tehnologije*** **–** dobrim konkurentima firma može rano i pod povoljnim uslovima da odobri licencu za korišćenje svoje tehnologije, ako izabere prave konkurente, dalji ulazak na tržište može efikasno da se spreči.
- ***Selektivno uzvraćanje*** **–** firma može žestoko da uzvrati lošim konkurentima, dopuštajući istovremeno dobrim konkurentima da neometano uđu na tržište i na njemu steknu udeo.
- ***Selektivno odvraćanje od ulaska na tržište*** **–** firma može da se uzdrži od investiranja u stvaranje ulaznih barijera u segmentima u kojima prisustvo dobrog konkurenta može da poboljša njen položaj, Rizik se sastoji u tome što loše odabran konkurent, u okviru jedne ambiciozne strategije koju namerava da sprovede, zauzima nebranjene segmente.
- ***Koalicija za privlačenje novih firmi na tržište*** **–** firma može da potpiše ugovor sa dobrim potencijalnim konkuretnom o snabdevanju nekim proizvodima iz njegovog asortimana, koji će se prodavati preko njenih distributivnih kanala.

Često je teško boriti se protiv loših konkurenata a da se ta borba ne proširi i ne ugrozi i one dobre. Slabljenje dobrog konkurenta može negatrivno da utiče na atraktivnost industrije ili da otvori vrata ulasku novih firmi. Stoga je važno da se ofanzivne ili defanzivne mere u odnosu na loše konkurente sprovode tako da se minimizira njihov uticaj na dobre konkurente. Važno je da dobri konkurenti shvate da oni nisu meta napada, kako iz očajanja ne bi promenili svoje ciljeve. Firma takođe mora da spreči mogućnost da zbog stalnog rivaliteta dobri konkurenti postanu loši i promene svoje ciljeve.

Loši konkurenti mogu ponekad da se pretvore u dobre. Borba može da bude neophodna zato da bi se konkuretnu skrenula pažnja na njegovu relativnu slabost, ili da bi se ubedio da firma neće tlerisati ugrožavanje svog položaja, Iako mogu da budu skupe, takve bitke su obično jevtinije od troškova produženog rovovskog rata koji, kada su u pitanju loši konkurenti, često predsdstavlja način života u jednoj industriji.

Neki loši konkurenti nikada neće postati dobri. Za ovakve konkurente da bi se zadržala konkurentska prednost i izbeglo podrivanje strukture industrije, biće neophodne sve ofanzivne i defanzivne strategije.

X DEO: PRIMER KOMPANIJE FRIKOM AD U STVARANJU I ODRŽAVANJU LIDERSKE POZICIJE NA TRŽIŠTU SMRZNUTOG POVRĆA, SA POSEBNIM OSVRTOM NA 2011.GODINU

10.1. *Istorijat kompanije Frikom AD*

Istorijat kompanije Industrija smrznute hrane Frikom AD kreće 70-ih godina XX veka, kada je Zavod za industrijsku tehnologiju PKB-a krenuo u realizaciju projekta proizvodnje smrznute hrane. U realizaciju ovog projekta uključila se holandsko-engleska multinacionalna kompanija "Unilever" koja je investirala u izgradnju fabrike, prvobitno vođene kao "Jedinica zajedničkog ulaganja" (Joint venture unit), da bi kasnije fabrika dobila skraćeni naziv ***Frikom (FRozen food KOMpany)***. Unilever je imao 46% učešća u kapitalu preduzeća na osnovu transfera tehnologije i investicija u know-how. Poštujući sankcije Ujedninjenih Nacija protiv Savezne Republike Jugoslavije, Unilever i IFC su se povukli iz zajedničkog ulaganja sa PKB-om 1992. godine. Preduzeće je bilo tržišni lider na prostorima SFRJ , pokrivalo je oko 62% jugoslovenskog tržišta sladoleda, dok se tržišno učešće smrznutog povrća i testa kretalo na nivou 55% ukupnog tržišnog učešća (posmatrano kao volume market share). Preduzeće je trećinu proizvodnje smrznutog povrća izvozilo u zapadnu i južnu Evropu.

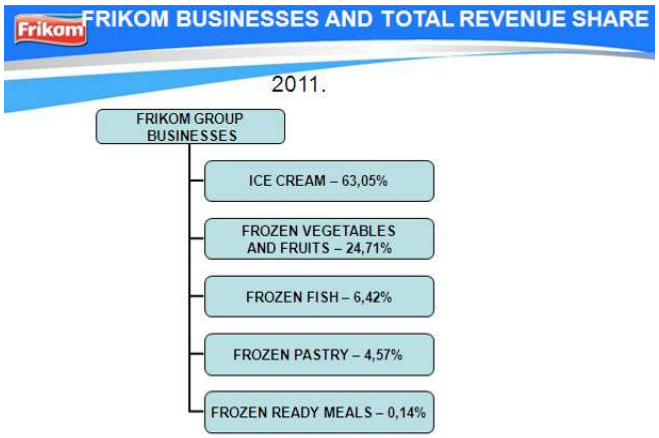
Prvi problemi u funkcionisanju preduzeća, pad tražnje za njegovim proizvodima, uočavaju se 1996.godine. U tom periodu , Frikom postaje pasivni igrač na tržištu pod naletom agresivne i narastajuće konkurencije, bremenit internim slabostima. Frikom nije prepoznao dramatična dešavanja u okruženju već je nastavio da se ponaša kao monopolista, što je dovelo do drastičnog pada tržišnog učešća sladoleda na 24%.

Agresija NATO alijanse 1999. i pad životnog standarda dodatno su uticali na pad tražnje za proizvodima, a interne slabosti preduzeća dovele su do predstečajnog postupka, formiran je klub poverilaca i definisan i prihvaćen Sanacioni program koji je trebalo da u periodu 1999-2003.godine revitalizuje Frikom i pripremi ga za privatizaciju.

Polovinom 2002.godine započet je proces privatizacije Frikom-a. Prijavom na tender, odnosno otkupom tenderske dokumentacije zainteresovanost za najvećeg proizvođača smrznute hrane u regionu, pokazalo je nekoliko svetskih kompanija.

Frikom postaje **sastavni deo koncerna Agrokor 2003. godine**, od kada se ulažu veliki napori u unapređivanje i poboljšanje organizacione strukture, distribucije i prodaje. Agrokor koncern učestvuje sa 95,83% u vlasničkoj strukturi Frikom- a.

Frikom je akcionarsko društvo koje se bavi proizvodnjom, prodajom i prometom sladoleda i smrznute hrane (povrće i voće, testo, riba, gotova jela). Proizvodnja sladoleda je započeta 1978. godine. Proizvodnja smrznutog povrća započeta je 1981. godine, dok je distribucija i prodaja smrznutog voća pokrenuta 2004. godine. Tokom niza godina uspešnog poslovanja Frikom AD je razvio bogat asortiman smrznutog povrća i voća odgovarajući na zahteve domaćih potrošača, ali i kupaca sa inostranih tržišta. Proizvodnja smrznutog testa startovala je 1976. Godine. Kompanija Frikom AD započinje distribuciju i prodaju smrznute ribe 2003. godine sa svega nekoliko proizvoda. U ukupnom prihodu kompanije, sladoled učestvuje sa 63.05%, povrće i voće 24.71%, riba 6.42%, testo 4.57%, gotova jela 0.14%, kao što je prikazano na slici br.:



Slika br.27 Učešće robnih grupa u ukupnom prihodu kompanije

Proizvodnja Frikoma se sastoji od tri proizvodna pogona: proizvodnja sladoleda, proizvodnja (prerada i pakovanje) povrća i proizvodnja smrznutog testa. Proizvodni pogoni se nalaze u Padinskoj Skeli, blizu Beograda. Frikom se bavi i primarnom poljoprivrednom proizvodnjom koja se nalazi u Glogonju. Proizvodnja sladoleda se sastoji od dva odeljenja: priprema sladoledne smeše i finalizacija proizvodnje sladoleda. Odeljenje za pripremu sladoledne smeše poseduje liniju za pripremu sladolednih smeša. Odeljenje finalizacije proizvodnje sladoleda poseduje 17 proizvodnih linija (štapići, čašice, korneti, porodična i ugostiteljska pakovanja).

Proizvodnja povrća se sastoji iz 4 linije za preradu povrća (grašak, boranija, kukuruz šećerac i krtolasto povrće (krompir, šargarepa i paškanat), crni luk, brokoli i paradajz) i linije za pakovanje.

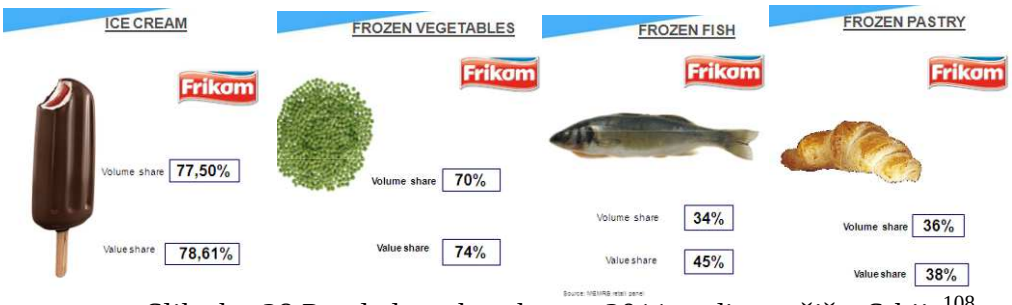
Proizvodnja testa se sastoji od 2 proizvodne linije: proizvodnja lisnatog testa (linija za pripremu, zamrzavanje i pakovanje) i proizvodnje knedle sa šljivama. U okviru proizvodnog pogona testa, Frikom je u toku 2011.godine pokrenuo sopstvenu proizvodnju smrznutih gotovih pizza.

Primarna poljoprivredna proizvodnja poseduje 516 ha obradive površine u vlasništvu Frikoma.

Komparativna prednost Frikoma je i veoma razvijen sistem distribucije. Distributivna mreža se sastoji od 7 prodajnih centara (Beograd, Severna Srbija, Šabac, Čačak, Niš, Novi Pazar, Vranje) preko kojih roba dolazi do svakog potrošača na tržištu Srbije. Prodajni aparat, pored dobro obučenog prodajnog tima, raspolaže sa 53.000 frižidera raspoređenih širom Srbije, kao i sa 150 kamiona hladnjača, opremljenih najsavremenijom informatičkom opremom. Ovako organizovana distribucija proizvoda omogućava da do potrošača dolazi vrhunski kvalitet proizvoda.

Kompanija Frikom je apsolutni lider na tržištu Srbije u kategoriji smrznutog povrća. Prosečno tržišno učešće Frikoma u kategoriji smrznutog povrća, u toku 2011.godine iznosilo je 70% (volume market share)[107]. Pregled tržišnih učešća predstavljen je na sledećoj slici:

[107] AGB Nielsen – podaci o istraživanju tržišta smrznutog povrća



Slika br. 28 Pregled market share-a 2011.godine, tržište Srbije[108]

Konstatnim investiranjem u proizvodnu opremu, kompanija Frikom nastoji da zadovoljava preferencije potrošača, lansirajući inovativane proizvode u skladu sa svetskim trendovima. Frikom je 2011. godine, lansirao 18 novih proizvoda u kategoriji sladoleda, od čega: 11 u kategoriji impulsa, 4 u kategoriji porodičnog i 3 hotelska sladoleda. U asortimanu smrznutog povrća i voća, u toku 2011. godine, Frikom je lansirao 4 nova proizvoda, dok je na tržište smrznute ribe lansirano 7 novih proizvoda. Asortiman smrznutog testa osvežen je ekstenzijom sa 8 novih proizvoda.

Zabeležen je konstantan rast investicija koje su realizovane za proširenje proizvodnih i prodajnih kapaciteta. Frikom AD izvozi na tržište Makedonije, Crne Gore, Hrvatske, Slovenije, Bosne i Hercegovine, Mađarske. U 2007. godini, osnovana je kompanija "Frikom Beograd DOOEL" u Makedoniji.

U 2008. godini Frikom je privatizacijom izvršio akviziciju preduzeća Nova Sloga iz Trstenika, proširujući tako svoje proizvodne resurse na polju prerade povrća i voća, kao i proizvodnje mineralne vode pod brendom Mivela.

Kompanija Frikom dugogodišnji je dobitnik brojnih nagrada za kvalitet proizvoda. Na Novosadskom Sajmu 2011. godine, Frikom AD je proglašen dobitnikom Velikog šampionskog pehara u kategoriji sladoleda, dok su 2 nova proizvoda proglašena Apsolutnim šampionima kvaliteta. Osim toga, 2 nove mešavine povrća *Fitness mešavina* i *Kineska mešavina* ponele su pehar Apsolutni šampioni kvaliteta, dok je proizvod iz kategorije voća Mix Brusnica-borovnica poneo tituli za Najbolji dizajn 2011.godine. Brend smrznuto povrće i voće kompanije Frikom AD, dobitnik je priznanja potrošača Srbije *„Moj izbor 2011”*, kao i 2010.godine u kategoriji *Voće i povrće*.

[108] Izvor MEMRB – total retail panel

10.2. *Vizija i misija kompanije Frikom*



Vizija

Pozicija regionalnog lidera u svim kategorijama smrznute hrane. Plasirati proizvode na tržište EU i izgraditi prepoznatljivost brenda Frikom, kao kvalitetan proizvod iz Srbije.

Misija

Permanentnim inovacijama u ponudi, potpisanih Frikom kvalitetom, jačamo odnos sa postojećim i stvaramo nove lojalne i zadovoljne potrošače, razvijajući tim zaposlenih koji to ostvaruje.

10.3. *Ljudski resursi*

Ukupan broj zaposlenih u 2011.godine iznosio je 1.020 zaposlenih. *„Naše zaposlene smatramo najvrednijim delom kompanije. Oni su naša stalna prednost u tržišnoj utakmici i pokretači novih dostignuća.*" - Ivica Todorić, Predsednik Agrokor Koncerna izjavio je o svojim zaposlenima – izjava kojom se potvrđuje organizaciona kultura i stvara poželjma organizaciona klima među zaposlenima.

Razvoj zaposlenih

Svaka uspešna kompanija, među kakve spada i Frikom, ima za cilj stalno napredovanje i unapređenje poslovanja. Za ostvarenje tog cilja neophodan je odličan tim a da bi se stvorio ovakav tim, potrebno je svakodnevno raditi na razvoju zaposlenih.

Usavršavanje zaposlenih ostvaruje se kako kroz individualne, tako i kroz grupne aktivnosti - edukacije, ali i druženja. Među najučestalije vidove edukacija spadaju treninzi, seminari, kursevi, stručne obuke, sajmovi, doškolovavanja itd, dok sa druge strane ne izostaju ni tim bildinzi (eng. Teambuilding), zajedničke proslave i druženja, sportske aktivnosti i sl.

Prepoznavanje potreba za razvojem zaposlenih zajednički je zadatak službe za ljudske resurse, menadžmenta, ali i samih zaposlenih, čija se interesovanja, inicijative, predlozi i ideje tretiraju kao neizostavni deo čitavog sistema unapređenja poslovanja i ljudi.

Tokom planiranja, realizovanja i analiziranja efekata aktivnosti koje doprinose razvoju zaposlenih, služba ljudskih resursa se trudii da odgovori različitim izazovima koje kompleksan i veliki sistem Frikoma nosi sa sobom, istovremeno koristeći na najbolji način sve šanse i prednosti koje isti taj kompleksan i veliki sistem pruža.

Talent Pool Management

Svesni svojih potencijala, sprovodi se projekat Talent Pool Management-a, koji ima za cilj prepoznavanje mladih ljudi sa potencijalom za dostizanje vrhunskih rezultata. Na osnovu

razgovora sa talentima i obostrano prepoznatih potencijala i potreba, kreiraju se i sprovode različite vrste programa razvoja ovih zaposlenih. Visoka motivisanost i želja za uspehom prepoznaje se kroz razgovore sa mladim zaposlenima.

Organizaciona kultura

Organizaciona kultura predstavlja skup zajedničkih vrednosti, normi i očekivanja, koja oblikuju ponašanje zaposlenih u organizaciji. Organizaciona kultura predstavlja način na koji zaposleni stupaju u međusobne interakcije, kako se odnose prema klijentima, kako izvršavaju svoje zadatke i kakve učinke postižu. Prepoznavši važnost kreiranja konstruktivne kulture - proaktivne i adaptibilne, u narednim godinama intenzivno će se baviti ovom temom i menjati se i razvijati, kako pojedinci tako i kompanija.

10.4. *Stretegija poslovanja kompanije Frikom*

Frikom je tržišni lider u proizvodnji sladoleda i distribuciji smrznute hrane. Svoju lidersku poziciju Frikom održava kontinuiranim inoviranjem asortimana.

Pružanjem kvalitetnih proizvoda i usluga Frikom je postavio standarde u organizaciji svih elemenata poslovanja u oblasti sladoleda i smrznute hrane.

Frikom uspešno brani status najvećeg proizvođača industrijskog sladoleda i najvećeg distributera smrznute hrane. Tokom nekoliko decenija postojanja, Frikom je razvio pozitivan i prepoznatljiv imidž.

SWOT ANALIZA, kompanije Frikom:

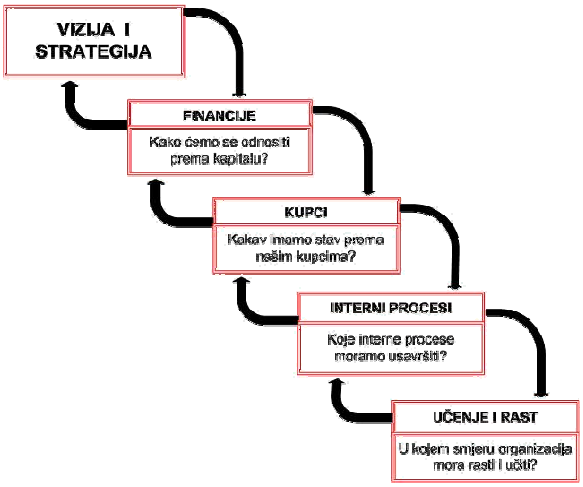
SNAGE • *Prepoznatljivost Frikom brenda* • *Kvalitet proizvoda* • *Razvijena distribucija* • *Marka koja je najviše napredovala na tržištu smrznute hrane* • *Poznavanje domaćeg tržišta* • *Inovativni i kompetentni R&D* • *Koorporativna kultura* • *Investiciona ulaganja*	***SLABOSTI*** • *Cikličnost proizvodnje* • *Sezonski karakter poslovanja* • *Nerazvijena prodaja u ugostiteljstvu* • *Osetljiva distribucija* • *Zablude potrošača o sladoledu* • *Osetljivost na cenu proizvoda* • *Prodor Pl* • *Nedovoljna edukacija potrošača o benefitima smrznutog povrća, kao i smrznute hrane*
MOGUĆNOSTI • *Osvajanje novih tržišta* • *Prostor za povećanje tržišnog učešća* • *Povećanje potrošnje sladoleda* • *Rast potrošnje smrznute hrane* • *Imidž sigurnog proizvoda* • *Modernizacija* • *Funkcionalni program proizvoda* • *Neometan transfer tehnologija unutar koncerna*	***PRETNJE*** • *Nestabilne ekonomske i političke prilike u zemlji* • *Uvođenje međunarodnih standarda kvaliteta* • *Konkurencija* • *Lateralna konkurencija* • *Ograničenje resursa* • *Fluktuacija ljudskih resursa*

Pravilno odabranom strategijom asortimana i prateći svetske trendove, Frikom osluškuje zahteve tržišta, dok inovativnim rešenjima, ponudom proizvoda vrhunskog kvaliteta, kao i pažljivom izgradnjom svojih brendova svakodnevno dolazi u domove zadovoljnih potrošača.

Proizvodni asortiman Frikoma namenjen je širokom krugu potrošača, što se ogleda u tome da pored širokog asortimana sladoleda u svojoj ponudi ima i asortiman smrznutog povrća, smrznutog testa i ribe. Zbog različitih afiniteta potrošača Frikom kontinuirano menja svoj asortiman kako bi udovoljili svim željama svojih potrošača, pa i onim najzahtevnijim.

U težnji da postane snažna regionalna kompanija u proizvodnji i prodaji sladoleda i ostalih smrznutih proizvoda, Frikom neprestano širi asortiman i prilagođava ga novim zahtevima tržišta i najraznovrsnijim željama potrošača. Uz obogaćivanje i proširivanje domaćeg tržišta, proširuje se i organizacija prodaje u inostranstvu.

Strategijska analiza Frikoma ad, 2011.godine



Balanced Scorecard

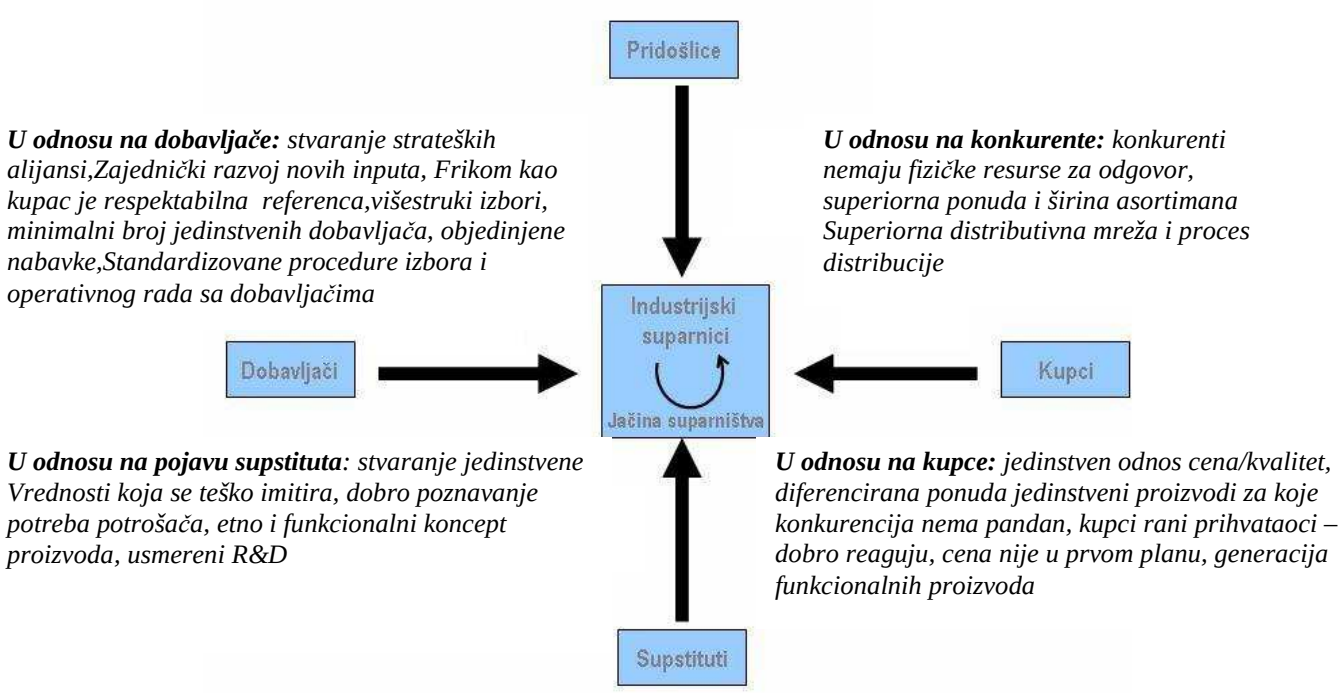
Primena izbalansirane liste merila u Frikomu ad

- ***Finansije****: stabilan cash flow, povećanje tržišnog učešća i stope prinosa na kapital,čvrsta kontrola troškova,*
- ***Kupci:****uspeh novih proizvoda, smanjenje reklamacija,ispunjavanje komercijalnih ugovora,atraktivne kampanje, moderni i funkcionalni proizvodi, međunarodni standard*
- ***Interni procesi****: efektivno poslovno planiranje, kooperantski odnosi sa dobavljačima, sinergija procesa, optimalizacija distribucije, smanjenje troškova, objedinjene nabavke*
- ***Učenje i rast:****program obuke Futura 9, tehnološko vođstvo,primena novih tehnologija, uvođenje novih generacija proizvoda,godišnji razgovori GOR,TPM, Talenat Pool Managment*

Konkurentske Strategije Frikoma ad, 2011.godine

Integrisana Strategija opšteg vođstva u troškovima i diferencijacije	***Karakteristike***
Asortiman proizvoda	***Bogat, mix tradicionalnog i modernog***
Slogan	***„Ako nije savršeno, nije Frikom”***
Kvalitet	***Vrhunski u svakoj kategoriji***
Dizajn	***Atraktivan, prepoznatljiv***
Politika cena	***U funkciji maksimizacije profita***
Kanali prodaje	***Uvođenje novih kanala prodaje***
Promocija	***Jedinstvena,sveobuhvatna***
Poboljšano snabdevanje	***IT u svim fazama distributivnog lanca***
Efikasno i efektivno upravljanje troškovima	***Interni Sistemi „Aurora” i „Cognus”***
Operativna efikasnost	***Automatizacija, optimalizacija kapaciteta***
Reinženjering procesa	***Novi tehnološki postupci proizvodnje***
Zaštita intelektualne imovine	***Zaštita brendova, patenata i licenci***
Standardi u funkciji kvaliteta	***Međunarodni i verifikovani u implementaciji***
Jačanje veza	***Kooperantski odnosi sa strateškim dobavljačima***
Smanjenje troškova kupaca	***Smanjenje rizika od neispravnosti***
Identifikacija kriterijuma kupaca	***TGI analize, senzorna panel istraživanja, Brend puls***
Smanjenje troškova nabavke	***Objedinjena nabavka na nivou koncerna***
Smanjenje troškova R&D	***Zajednički projekti razvoja novih proizvoda sa dobavljačima***
Programi obuke i usavršavanja	***Obuhvataju 45% zaposlenih po utvrđenim planovima***
Timski rad	***Stručni operativni timovi internih eksperata***
Situacijsko vođstvo	***Primenjeni stil liderstva***
Program mentorstva, Futura 9	***Brzo i uspešno uklapanje 8% pripravnika u str.zapos.***
Stručno usavršavanje	***Programi str.jezika,spec.usavršavanja***
Usavršavanje prodajnog osoblja	***Programi unapređenja i usavršavanja tehnike prodaje***
Standardizacija	***Na svim nivoima***

Održivost strategija u odnosu na 5 sila:



10.5. *Kvalitet i zaštita životne sredine*

Frikom kontroliše sve sirovine, kao i postupke u proizvodnom procesu, kako bi ispunio sva očekivanja svojih potrošača. Kvalitet proizvoda i poslovnih procesa, kao i stalno unapređenje poslovnih praksi Frikomov je permanentni i strateški cilj. Za sistemski pristup upravljanju, standardizaciji i poboljšanju poslovnih procesa uspostavljena je služba upravljanja kvalitetom.

Frikom je od početka postojanja polagao najviše na kvalitetu i bezbednosti svojih proizvoda, kako bi zadovoljio potrebe svojih kupaca i potrošača pružajući im kvalitetan, zdravstveno bezbedan proizvod. Sa implementacijom standarda upravljanja bezbednošću i kvalitetom proizvoda, započelo se davnih 70 tih godina, započinjanjem saradnje sa multinacionalnom kompanijom "Unilever". Akcenat je stavljen na praćenje kvaliteta i osiguranje bezbednosti proizvoda- "*od njive do trpeze*", uz uspostavljanje sledljivosti i adekvatno vođenje zapisa. Danas Frikom ima uspostavljen integrisani sistem upravljanja sertifikovan prema zahtevima međunarodnih standarda:

- ✓ Sistem upravljanja higijenom i HACCP, u saglasnosti sa zahtevima standarda ALINORM 97/13 i 13A, Appendix II (FAO/WHO Codex Alimentarius) ;
- ✓ Sistem upravljanja kvalitetom, u saglasnosti sa zahtevima standarda ISO 9001:2008;
- ✓ Sistem upravljanja bezbednošću hranom, u saglasnosti sa zahtevima standarda IS0 22 000:2005;
- ✓ Global G.A.P.- međunarodni standard za primarnu proizvodnju;

- ✓ Sistem upravljanja zaštitom životne sredine, u saglasnosti sa zahtevima standarda ISO 14001:2004;
- ✓ Sistem upravljanja zaštitom zdravlja i bezbednošću na radu, u saglasnosti sa zahtevima standarda OHSAS 18001:2007.

Usaglašenost sa zakonskom regulativom

Svojim aktivnostima i rezultatima u delu upravljanja kvalitetom, bezbednošću hrane, zaštitom životne sredine i zaštitom zdravlja i bezbednošću na radu, Frikom konstantno dokazuje svoju sposobnost zadovoljavanja zahteva zakonske regulative srpskog, regionalnog tržišta, kao i uskoro EU tržišta, uspostavljanjem značajnog poslovanja.

Sveobuhvatni pristup zaštiti životne sredine

U svom poslovanju Frikom a.d. veliki trud ulaže u zaštitu životne sredine i poštovanje svih akata srpske, regionalne, kao i evropske zakonske regulative. Frikom a.d. ima uspostavljen sistem upravljanja zaštitom životne sredine, kako bi kroz zdravu životnu sredinu i zdravo poslovanje doprineo boljem kvalitetu života. Odgovorno ponašanje prema životnoj sredini sprovodi se primenom načela održivog razvoja i čistije proizvodnje.

Sveobuhvatni pristup kompanije zaštiti životne sredine predstavlja korišćenje najboljih izvora energije i sirovina, efektivno upravljanje otpadom, kao i stalno sprečavanje negativnog uticaja na životnu sredinu, kako same proizvodnje tako i proizvoda i usluga organizacije.

10.6. *Tržište smrznutog povrća i voća*

10.6.1. *Frikom smrznuto povrće i voće*

U okvir asortimana Smrznutog povrća i voća, razlikuju se dva brenda:

- ➢ ***Frikom brend*** – premijum linija proizvoda
- ➢ ***Fresco brend*** – definisan low price brend, specifičan odgovor na prodor PL (eng.Private Label, trgovačke marke),niže kategorije kvaliteta

Kategorizacija grupe

U okviru Frikom brenda, kategorizacija grupe izgleda:

*povrće (40SKU):

- ➢ Jednokomponentno (bazno) povrće – 17 SKU
- ➢ Mešavine povrća – 21 SKU
- ➢ Proizvodi od krompira – 2SKU

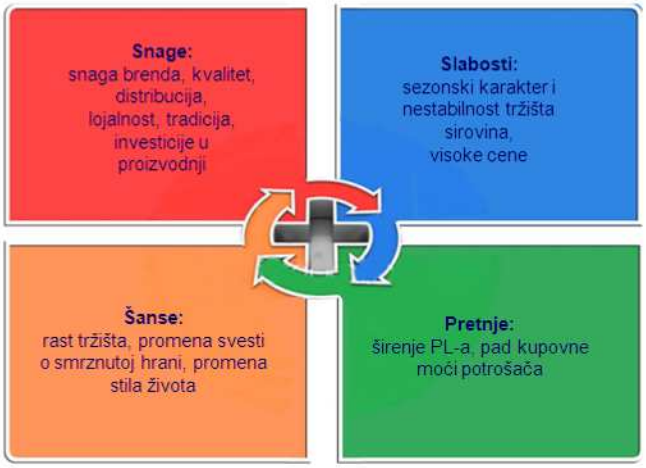
*voće (6SKU):

- ➢ jednokomponentno – 4SKU
- ➢ mešavine voća – 2SKU

U okviru Fresco brenda, kategorizacija je slična, iako se radi o dosta manjoj grupi (7SKU) i za sada samo proizvoda na bazi smrznutog povrća:

- ➢ Jednokomponentno (bazno) povrće – 3 SKU
- ➢ Mešavine povrća – 2 SKU
- ➢ Proizvodi od krompira – 2SKU

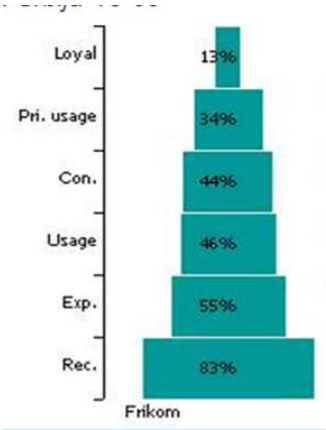
Na slici broj 29 prikazana je SWOT analiza Frikom smrznutog povrća i voća:



Slika br.29 SWOT analiza brenda Frikom povrće i voće

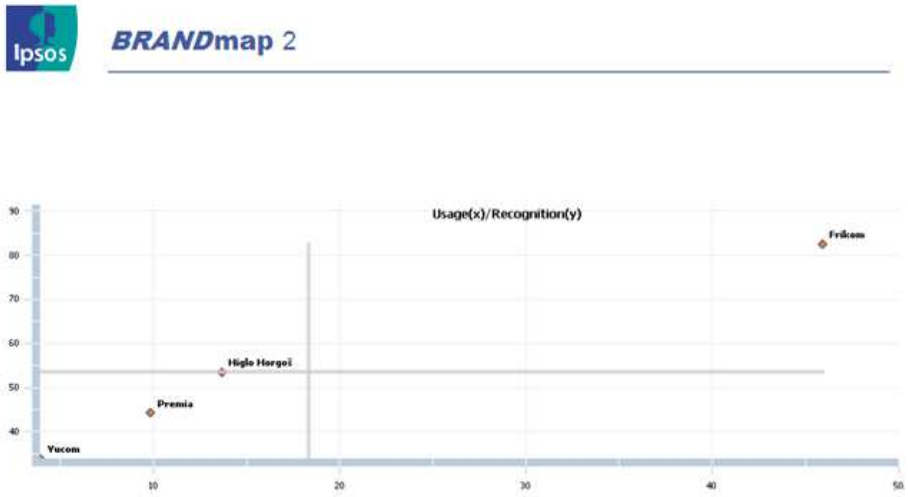
U okviru istraživanja, Frikom brend menadžment analizira potrošače i tržište kategorije smrznutog povrća. Istraživanje potrošača bazira se na tzv. Brend puls istraživanju, koje sprovodi Ipsos Strategic.Istraživanje se obavlja u dva talasa, za period kalendarske godine (u martu i septebru) i obuhvata 2000 ispitanika, sa teritorije Srbije. Ispitanici su uzrasta od 15 do 64godine. Prikupljanje podataka vrši se terenskim anketom u domovima ispitanika. Na osnovu ovog istraživanja, dolazi se do sledećih podataka o brendu Frikom povrća i voća:

- 63.75% ispitanika se izjasnilo kao korisnici kategorije;
- Najveći deo korisnika je starosti od 30-39godina (71.4%), među korisnicima dominiraju žene;
- Frekvenca kupovine smrznutog povrća i voća je najčešće 2-3 puta mesečno;
- Najčešće se koristi u sezoni kada nema svežeg povrća na pijacama – Zima;
- 30.74% potrošača se izjašnjava da im je bitna robna marka pri kupovini, dok se 9.32% izjašnjava da im uopšte nije bitna;
- Najčešće se koriste grašak, boranije, mešavine za salate, mešavine za čorbe i tradicionalna jela;
- Poređenjem prethodnih talasa ispitivanja, primećuje se porast korisnika koji smatraju da su Frikom proizvodi iz ove kategorije ukusni, kvalitetni i da imaju atraktivnu ambalažu. Takođe, primećuje se i porast broja cenovno osetljivih korisnika kategorije što je uticaj svetske ekonomske krize i uslova života;
- Piramida lojalnosti prikazana je na sledećoj slici:



Slika br.30 Piramida lojalnosti

- Brend mapa predstavljena je na sledećoj slici:



Slika br.31 Brend mapa

Frikom povrće izdvaja se u odnosu na ostale brendove po izrazito visokom procentu prepoznatljivosti i korišćenju brenda, u odnosu na konkurenciju. Frikom ima lidersku poziciju i kada je u pitanju ocena potrošača.

10.6.2. *Analiza konkurencije na tržištu smrznutog povrća i voća, Srbija 2011.godine*

Trendovi na globalnom tržištu smrznutog povrća i voća:

- *Hedonizam – uživanje u hrani i ukusima*
- *Izazov – neobične, egzotične mešavine*
- *Kupovina u hipermarketima – uticaj akcijskih sniženja na odluku o kupovini*
- *Koncept zdrave i raznovrsne ishrane*
- *Ponuda neočekivanog – brza priprema kompletnog obroka*
- *Istaknuti benefiti - antioxidant, wellness, all nature*
- *RE: lansiranje, dizajn, formulacija, brandiranje, pozicioniranje,...*
- *Globalna analiza – EU je region sa najvećim brojem lansiranja u kategoriji povrća, dok je za voće Asia Pacific region*
- *Odnos inovacije Povrće : Voće (3:1)*
- *Evropa: 20% novih lansiranja dolazi iz UK, a potom slede Italija (14%) i Španija (14%)*
- *Fokus lansiranja je na prirodnom i pogodnom: MW 19%, ease-to-use 14%, bez aditiva/konzervanasa 13% i organic 12% (53% organic svetskih lansiranja se pojavio u Evropi)*
- *Uticaj krize na navike u ishrani – štedljivost, manja lojalnost brandu, pad GDP per capita, polarizacija tražnje, smanjenje navike eat out*

Prosečno tržišno učešće Frikoma je **70%** (Nielsen, volume share), odnosno **74%** (value share) u 2011. godini, sa rastom od 3.5% u odnosu na isti period prošle godine (MEMRB)
PL beleži pad tržišnog učešća 2011. godine, za 1.8% dok Yupic beleži rast od 0.7%.
Aktivnosti konkurencije

- **PREMIA** - DELTA MAXI GRUPA je 2003.godine otpočela razvoj sopstvenog PL, karakteriše stalna ponuda, korektan kvalitet i cena niža od 15-40% od brendiranih proizvoda, u zavisnosti od robne grupe. PREMIA – brend za prehranu – POVRĆE 9 SKU: 4 basic, 4 mixes, 1 pomfrit i VOĆE 6SKU: 3 basic i 3 mixes. ADUT- proizvodi sa najnižom cenom na tržištu (grašak, žuta boranija, ruska salata), dizajn ambalaže sa nacionalnim identitetom. U ukupnom prometu kompanije PL sada učestvuje sa 14.83% - predviđeno optimalno učešće 25% u ukupnom prometu. 2011. promenjena vlasnička struktura – DELHAIZE GROUP. Smanjena marketinška aktivnost – bez promocija i degustacija, samo akcijska sniženja (rebrandiranje 2010/2011)
- **YUPIC** - proizvodi sopstveni brend Yupic, uslužno pakuje PL (Premia, Adut, Podravka) čime je obezbedio svoje pozicije u Delta Maxiju (DELHAIZE group). YUPIC product portfolio 13 SKU – 7 basic, 4 mixes i 2 pomfrita – nema Voće u asortimanu. Bez inoviranja ponude od 2009. – focus je na kapacitetima i uslužnom pakovanju. Smanjena marketinška aktivnost – bez promocija i degustacija, samo akcijska sniženja. Inoviran site – maj 2011. Cenovno niži od Frikoma.
- **HIGLO** - Hladnjača Horgoš proizvodi sopstveni brend HIGLO , ne rade uslužno pakovanje PL. HIGLO product portfolio POVRĆE 30 SKU – 10 basic, 12 mixes, 8 potatoes i Voće 2SKU – basic. Prezentuju širok asortiman – bez kontinuiteta ponude po objektima, na tržištu se ne nalaze svi SKU. Inoviranja ponude u 2011. – *Bosanski lonac* 450g (kupus, paprika, šargarepa, luk, paškanat, paprika).Marketinška aktivnost – intenzivne promocije i degustacije, akcijska sniženja, novogodišnje slikanje sa maskotom Higlo Pingvin. Cenovno niži od Frikoma.
- **SIGMA AZ** - sopstveni brend, rade uslužno pakovanje PL Metro CC – ARO. Product portfolio POVRĆE 20 SKU – 11 basic, 9 mixes i Voće 5 basic. Prezentuju širok asortiman – bez kontinualne ponude po objektima, na tržištu se ne nalaze svi SKU. Smanjena marketinška aktivnost – bez promocija i degustacija, samo akcijska sniženja. Započeli su redizajn ambalaže – Grašak, Žuta boranija, Ruska salata i Višnje. Cenovno niži od Frikoma.

Izazovi koji se nameću pred brend menadžementom:

- Zadržati lidersku poziciju;
- Edukacija potrošača o benefitima smrznutog povrća i voća;
- Porast interesovanja za novim inovativnim proizvodima – novi oblici (talasasti kolut, štapići, ...), novi ukusu (asparagus, aronija), briketirano povrće;
- Zadržati nivo prisutnosti na tržištu;
- Promena navika potrošnje;
- Odbrana od prodora PL – prilagođavanje ponude cenovno osetljivim potrošačima;

10.7. *Strategija brendiranja*

Svoju lidersku poziciju na tržištu smrznutog povrća i voća, Frikom je ostvario zahvaljujući:

- Inovativnoj ponudi,
- Proverenom kvalitetu;
- Distribuciji;
- Jačini brenda.

S tim u vezi, radi dostizanja izazova i zadatih ciljeva, brend menadžment Fikoma je u toku 2011.godine sproveo nekoliko brend aktivnosti.

Kampanja „Smrznuto je zdravo” imala je za cilj, pre svega, edukaciju potrošača o benefitima smrznutog povrća.

Glavne prednosti smrznute hrane:

Smrzavanje

- Smrzavanje je jedan od najboljih prirodnih metoda očuvanja hranljivih sastojaka i kvalitetnih svojstava namirnica.
- Postupkom brzog smrzavanja garantuje se očuvanje kvaliteta – niske temperature sprečavaju gubitak nutritivnih vrednosti i zaustavljaju razvoj mikroogranizama.

Dostupnost tokom cele godine – jednostavnije planiranje raznovrsne i zdrave ishrane

Skraćeno vreme pripreme – prethodno obrađeni i porcionisani proizvodi značajno štete Vaše vreme pri pripremi omiljenih jela

Proizvodni procesi su strogo kontrolisani – Visokokvalitetan smrznut proizvod dobija se samo od visokokvalitetnih sirovina u skladu sa dobrom proivođačkom praksom

7 razloga da Vaš izbor bude Frikom smrznuto povrće:

1. Vrhunski kvalitet proizvoda
2. Bogatstvo različitih ukusa i oblika
3. Brza i jednostavna priprema omiljenih jela
4. Očuvane nutritivne vrednosti i hranljivi sastojci
5. Prirodno – bez dodatnih aditiva, konzervanasa, boja i aroma, soli, šećera, vode
6. Dostupnost i pristupačnost tokom cele godine
7. Inovativna ponuda mešavina proverenog kvaliteta

Komunikaciona platforma kampanje su pre svega bili pisani mediji, zatim internet prezentacija na sajtu www.smrznutojezdravo.rs , kao i nekolicina zakupljenih productplacement-a.



Kampanja „Ako nije savršeno, nije Frikom!” imala je za cilj podršku brenda, tj najprodavanijih proizvoda iz kategorije. Realizovana je putem TV i print kampanje. Prošla je veoma zapaženo i sa efektima koji su menadžemntu ukazali na neophodnost marketinških ulaganja u TV kampanje.



Slika br.31 Primer print oglasa

Društveno odgovorna akcija Dinar za Narodne kuhinje sprovedena je zajedno sa potrošačima Frikom povrća Akcija se komunicirala na ambalaži 18 top prodavanih proizvoda. U trajanju od 3 meseca, Frikom je *se odrekao* 1 dinara sa svake prodate kesice povrća i na račun toga isporučio Narodnim kuhinjama 50t smrznutog povrća.



Slika br.32 Akcija Dinar

Cross branding kampanja Frikoma i Dijamanta, sprovedena je uključivanjem Mešanog povrća za rusku salatu 450g i Majoneza Classic i Light 300g. U objektima partnera akcije, u periodu ispred praznika Vaskrsa, od 15.04.2011., za kupovinu navedenih artikala ostvarivan je popust od 15%. Akcija je ispraćena i emitovanjem TV spota, kao i brendiranjem i obeležavanjem mesta prodaje.



Slika br.33 Primer postera

XI DEO: ZAKLJUČAK

Globalizacija, kao i sve prisutnije inovacije na polju tehnologije bitno su promenile pravila igre na svetskom tržištu i uvele novine u poslovnoj orjentaciji organizacije. Borba za osvajanje tržišnog prostora postaje agresivnija i dinamičnija i u njoj opstaju samo one kompanije koje su u poslovni ambijent ugradile visok novi fleksibilnosti i inovativnosti, tj *koncept promene*.

Turbulentnost okruženja primorava savremenu organizaciju da neprekidno lansira nove proizvode. Sposobnost kompanije da racionalno koristi vezu između životnog ciklusa proizvoda i potreba potrošača predstavlja osnovu za sticanje i održavanje konkurentske prednosti. Unapred postavljena hipoteza: *Životni ciklus proizvoda je uspešan element upravljanja proizvodom i njegovim modifikacijama*, dokazana je pomoću *brenda i inovacija, kao ključnih atributa proizvoda*, kao veoma važnog elementa *marketing miksa*.

U savremenim tržišnim uslovima, brend je jedan od ključnih faktora uspešnosti poslovanja, a kreiranje i razvoj jakih i uspešnih brendova treba da budu imperativ u radu svake kompanije. U današnjim tržišnim uslovima više nije dovoljno posedovati proizvode superiornog kvaliteta, sa najpovoljnijom cenom, najboljom distribucijom i vrhunskom promocijom. Danas uspeh kompanije zavisi prvenstveno od toga šta o njoj misle, znaju i osećaju upravo potrošači. Brend predstavlja prepoznavanje vrednosti u svesti krajnjih potrošača – čime smo dokazali postavljenu hipotezu sa početka našeg istraživanja. Najveću satisfakciju, osim finansijskog uspeha, pruža zadovoljan potrošač. Nekada su mantre marketinga bila: ’’Proizvedi!’’, ’’Prodaj!’’ i ’’ Zadovolji!’’, a danas je to ’’ Oduševi!’’. Osnovni i najvažniji činilac uspeha brenda na tržištu jesu potrošači. Brend i nije ništa drugo do odnos koji prema njemu imaju ciljani potrošači, a snaga i uspešnost svakog brenda prevashodno su zasnovani na poziciji koju brend ima u odnosu na konkurentske. Prema savremenoj marketing koncepciji, potrošač je ključ uspeha poslovanja svake kompanije, a poznavanje njegovih potreba, želja, očekivanja i vrednosti, te načina na koji formira uverenja i stavove o proizvodima i donosi odluke o kupovini, osnov su formiranja uspešnih marketing i komunikacijskih strategija. Jedan od osnovnih ciljeva brendinga i brend menadžmenta jeste da kreiraju kod potrošača uverenja da proizvod i usluge koji su povezani sa određenim brendom imaju karakteristike i kvalitete koji ih čine posebnim i jedinstvenim u odnosu na konkurenciju. Pozicioniranje počiva na najjačim elementima vrednosti brenda i samom razjašnjenju šta je brend. Ona pokazuje jedinstvenost, a time i tačku diferencijacije. Pozicioniranje objašnjava zašto kupci treba da kupuju i koriste proizvode i usluge određene kompanije, a ne proizvod ei usluge konkurenata.

Majkl Porter, koji je formulisao poznati *model pet sila konkurentnosti*, fokusira jedan od ključnih elemenata inovacije, a to je mogućnost preduzeća da stekne konkurentsku prednost na osnovu inovativnosti – sposobnosti preduzeća da prepozna i realizuje uspešne inovacione projekte. Sa stanovišta brend liderstva, brend se posmatra kao izuzetno značajan faktor konkurentnosti i uspostavljanja liderske pozicije na tržištu, s obzirom na ključni uticaj koji ovaj oblik intelektualne svojine ima na percepciju potrošača i sam uspeh proizvoda na tržištu.

Izgradnja jakog brenda započinje istraživanjem tržišta. Temeljno istraživanje tržišta je jedan od najvažnijih elemenata u procesu izgradnje brenda. Razvijanje identiteta brenda treba uvek da bude podržano analizom kupaca, analizom konkurenata i samoanalizom brenda i organizacije. Osnovne odluke koje se odnose na strateško upravljanje brendom trebaju direktno da budu usmerene na informacije koje se odnose na kopaniju i okruženje u kojem ona posluje.

Brend predstavlja izuzetno značajan faktor inovativnosti. Inovacije i inovativnost predstavljaju jedan od bitnih faktora razvoja konkurentnosti. Strateška orjentacija ka

inovacijama je jedini siguran put ka ostvarivanju kontinuirane vitalnosti organizacije. Inovativna organizacija pospešuje klimu tehnološke inovativnosti, podstiče promene i obezbeđuje njihovu celovitu uspešnost. Svi vole inovacije i svi im se raduju, kako oni koji njima upravljaju, tako i oni koji ih koriste za zadovoljenje svojih potreba!

Tokom našeg istraživanja navodimo da inovaciona strategija mora biti u koordinaciji sa marketing strategijom, s posebnim naglaskom na strategiju upravljanja brendom, gde je neophodno analizirati potencijalne efekte inovacije na tržištu i mogućnosti da se ***pozicija inovacionog lidera zadrži i kroz poziciju lidera na tržištu***. U tom smislu, tokom našeg istraživanja, ukazali smo na neophodnost identifikovanja brojnih pozitivnih apekata jakog postojećeg brenda, kako bi se inovativni proizvodi/usluge mogli povezati sa lojalnošću potrošača datog brenda, dok sa druge strane, jak brend može biti ograničavajući faktor inovativnosti, zbog čega se u radu sa posebnom pažnjom osvrćemo na inovacije koje se mogu realizovati i pozicionirati kroz ekstenziju brenda. U radu smo dokazali i da *samo planski definisane i kreirane inovacije, difuzijom vrednosti na tržištu ostvaruju komercijalizaciju*, iz čega kao rezultat proizilazi da *uspešni brendovi određuju celokupne performanse kompanije koja ih poseduje*.

Inovacija, kao krajnji rezultat inovativnosti, bitna je odrednica u strategiji poslovanja i nikada se ne završava jer nema takve mogućnosti kao što je neograničena održiva prednost nad konkurencijom. Trenutak otkrića nečeg novog što daje konkurentsku prednost, automatski je signal hiljadama drugih kompanija da pokušaju to da imitiraju ili da se dokažu na tome. Zato je jedini način da se *ostane u vrhu, na čelu igre* – kontinuirano ostvarivanje novih ideja.

Pozivajući se na najprestižnije radove iz ove oblasti (autora Kotlera i Kelera), zaključujemo da postizanje uspeha u građenju određenog brenda predstavlja proces za koji je potrebno vreme i strpljenje. Stretegija brendiranja je dugoročna inicijativa utemeljena na građenju odnosa, prvenstveno zasnovanog na poverenju, poštovanju i konzistentnosti. Upravo ono što traži posvećenost i upornost, i ono što je najvažnije – uspostavljanje liderskog brenda, nekoga ko preuzima odgovornost da obezbedi da će ***obećanje brenda*** uvek biti ispunjeno. Po okončanju ovakvog procesa, kompanije stiču jasnoću i perspektivu, postaje im lakše da rade na medijskoj strategiji, kreativnom donošenju odluka i uspostavljanju duboke emotivne reakcije u svesti potrošača, koje se navode kao ključ uspešnog brendiranja.

Biti ’’pokretna meta’’ za svoje konkurente – znači biti lider na tržištu.

XII DEO: LITERATURA

1. Aaker D.A., Joachimshaler E., *Brand Leadership*, Simon&Schuster, Uk, 2009.
2. Adidžes, I. *Upravljanje životnim ciklusima preduzeća;* Novi Sad: Adidžes, 2004.
3. Chiaravalle Bill, Findlay Schenck Barbara, *Branding for Dummies*, Willey Publishing Inc.,2007.
4. Dess, G.G., Lumpkin, G.T., Eisner, A.B.: *Strategic Managment and Cases(2007) Strategijski menadžment*, [prevod Jelena Vujić]- Data Status, Beograd, 2007.
5. Fenix International – Centar za razvoj ljudskih potencijala, pisana dokumentacija za seminar Brend Menadžment Frikom, Dijamant, Idea, februar 2008.
6. Filipović V., Stanković M., *Marketing menadžment*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2009.
7. Golijanin, D. *Menadžment u trgovini*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
8. Jobber, D. I Fahy, J., *Osnovi marketinga*, Data status, 2006.
9. Jovanović-Božinov, M., Živković, M., Langović, A., i Veljković, D. *Preduzetništvo*, Megatrend Univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2003.
10. Keller, K.L. *Strategic Brand Managment*, Prentice Hall, USA, 2003.
11. Kotler K., Keller K.L., *Marketing menadžment*, Data status, Beograd, 2006.
12. Kotler, F. I Ferč, V., *B2B brend menadžment*, Asee books, Novi Sad, 2006.
13. Kotler, F. i Trias de Bes, F. (2005) *Lateral Marketing, Lateralni marketing: Tehnike za iznalaženje novih marketing ideja;* [prevod Slađana Madžgalj-Žakula]- Novi Sad: Adidžes, 2005.
14. Kotler, F., *Marketing insights from A to Z, Marketing od A do Z (2003);* [prevod Branislava Vukić, Marijana Ćurguz] - Novi Sad: Adidžes, 2006.
15. Levi-Jakšić,M. i Komazec,G., *Menadžment operacija*, Megatrend Univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2004.
16. Mašić, B. *Strategijski menadžment – proces i koncepti*, Univerzitet „Sinergija“, Bijeljina, 2007.
17. McDonald, M, i Morris, P.(2004) *The Marketing plan, Marketing u stripu*, [prevod Maja Žeželj, Svetlana Stefanov]-Communis, Beograd, 2004.
18. Milanović-Golubović, V., *Marketing menadžment*, Megatrend Univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2003.
19. Milisavljević. M, Maričić.B, Gligorijević, A., *Osnovi marketinga*, CID Ekonomski fakultet, Beograd, 2009.
20. Milosavljević, M., *Savremeni strategijski menadzment*, Institut ekonomskih nauka, Ekonomski fakultet, Beograd, 2002.
21. Pavlović V., Golubović V.M., *Procenjivanje i obelodanjivanje vrednosti marke i goodwill-a u finansijskim izveštajima*, naučni članak UDK 657.92, 2009.
22. Pešić.M, *Sociologija;* Univerzitet „Singidunum“ Beograd, 2007.
23. Porter, M.E.(1985), *Competitive Advantage, Konkurentska prednost: ostvarivanje i očuvanje vrhunskjih poslovnih rezultata ;* [prevod Mira i Vera Gligorijević]- Novi Sad: Adidžes, 2007.
24. Rakita B., Mitić S., *Efekti transferisanja imidža kroz strategije brendiranja i ekstenzije brenda*, Marketing, 1991.
25. Schmitt Bernd H., David L.Rogers, *Handbook on Brand and Erperience Management*, Edwrd Elgar Publishing Ltd. , 2008.
26. Stošić, B., *Menadzment inovacija*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2007.
27. Stamm, V.B., *Managing Innovation, Design and Creativity*, John Wiley and Sons Ltd., Chichester, str 214, 2003.

28. Veljković S., Đorđević A., *Vrednost brenda za potrošače i preduzeće*, Marketing. 2009.
29. Veljković S., *Marketing*, CID Ekonomski fakultet, Beograd, 2009.
30. www.wikipedia.org, Wikipedia, the free encyclopedia, preuzeto 31.03.2013
31. www.wikipedia.org, Wikipedia, the free encyclopedia, preuzeto 31.03.2008.
32. Zakon o inovacionoj delatnosti Republike Srbije, Sl. List br 02/, Republika Srbija, Beograd, 2005.;
33. Živković R., *Ponašanje potrošača*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.