

UNIVERZITET SINGIDUNUM

**Departman za
poslediplomske studije**

**MARKETING I TRGOVINA
MASTER STUDIJSKI PROGRAM**

MASTER RAD

POZICIONIRANJE BRENDA U SVESTI POTROŠAČA

Mentor:

Prof. dr Danilo Golijanin

Student:

Siniša Arsić

Br. Indeksa:415503

Beograd, 2012.

Sažetak

Poslovno okruženje 21. veka je kompleksno, turbulentno i u stalnoj promeni, što pred kompanije koje na njemu posluju postavlja mnogobrojne zahteve na koje moraju da odgovore kako bi opstale. Osnovna promena koja se dogodila na savremenom tržištu jeste pomeranje moći od prodavca ka potrošaču, što je dovelo do razvoja marketinške orijentacije u poslovanju koja u svoj fokus stavlja upravo potrošača kao ključ profitabilnosti, i nastoji da identifikuje i zadovolji njihove potrebe brže i efektivnije od konkurencije. Usled promena u okruženju menja se i struktura konkurentskih odnosa, i tradicionalni faktori konkurentnosti sve više ustupaju mesto novim faktorima kao što je nematerijalna imovina kompanije.

Brend predstavlja važnu nematerijalnu imovinu kompanije, i ima odlučujuću ulogu u njenoj celokupnoj uspešnosti. Iz tog razloga, kreiranje i razvoj uspešnih brendova predstavljaju imperativ savremenog menadžmenta. U literaturi je moguće pronaći mnoge definicije brenda, ali on se najjednostavnije, ali i najefektivnije može odrediti kao (emocionalni) odnos između brendiranog proizvoda i potrošača. Iz navedenog sledi zaključak da osnovni i najvažniji činilac uspeha brenda na tržištu predstavljaju upravo potrošači, odnosno ono što oni znaju, misle i osećaju prema nekom proizvodu. Snaga i uspešnost brenda prevashodno su zasnovani na poziciji koju on ima u svesti potrošača u odnosu na druge, konkurentske brendove. Pozicioniranje brenda treba da bude osnova za celokupnu marketinšku strategiju kompanije, i svi elementi marketinške strategije treba da su u funkciji ostvarivanja željene pozicije brenda u svesti potrošača.

U ovom istraživačkom radu smo na studiji slučaja kompanije „Aqua com“ iz Beograda, koja proizvodi brendove flaširane vode Iva i Golijaska Bistrica, pokazali na koji način efikasna i efektivna strategija marketinga može da utiče na ojačavanje imidža brendova, kao i kako ukupne performanse kompanije zavise od uspešnosti njenih brendova.

SADRŽAJ

METODOLOŠKI OKVIR ISTRAŽIVAČKOG RADA	6
UVODNE NAPOMENE	6
PREDMET ISTRAŽIVANJA.....	6
STEPEN ISTRAŽIVANJA PROBLEMA.....	7
HIPOTETIČKI OKVIR.....	7
CILJEVI ISTRAŽIVANJA	8
METODOLOŠKI POSTUPCI I TEHNIKE ISTRAŽIVANJA	9
STRUKTURA RADA	10
 PRVI DEO: UPRAVLJANJE SAVREMENOM ORGANIZACIJOM	12
<i>STRATEGIJSKI MENADŽMENT</i>	
I STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE BRENDovima	13
MENADŽMENT INOVACIJA	14
 DRUGI DEO: KONKURENTNOST U TRGOVINI	17
<i>KONCEPT KONKURENTNOSTI.....</i>	
<i>TRŽIŠTE SA ASPEKTA KONKURENTSKIH ODNOSA.....</i>	<i>18</i>
<i>GRANSKI I TRŽIŠNI KONCEPT KONKURENCIJE</i>	<i>20</i>
<i>MAKRO I MIKRO KONKURENTNOST</i>	<i>21</i>
<i>STRATEGIJE KONKURENTNOSTI.....</i>	<i>23</i>
<i>FAKTORI KONKURENTNOSTI</i>	<i>26</i>
<i>NEMATERIJALNA IMOVINA KAO IZVOR KONKURENTNOSTI.....</i>	<i>28</i>
 TREĆI DEO: BREND.....	31
ISTORIJSKI RAZVOJ BRENDa	32
DEFINICIJA BRENDa	33
FUNKCIJE BRENDa	34
BREND ELEMENTI	36
OSNOVNI BREND KONCEPTI	38
<i>Iskustveni i psihološki aspekt brenda</i>	<i>39</i>

<i>Identitet i imidž brenda</i>	39
<i>Svest o brendu i stavovi potrošača prema brendu</i>	42
<i>Lojalnost brendu</i>	44
<i>Brend ekviti (brand equity - imovina brenda)</i>	44
EMOCIONALNA VEZA IZMEĐU POTROŠAČA I BREND A	45
USPEŠNI BREND OVI	47
BREND KAO NEMATERIJALNA IMOVINA KOMPANIJE	49
PROCENA VREDNOSTI BREND A	55
BRENDIRANJE I BREND MENADŽMENT	57
ČETVRTI DEO: POZICIONIRANJE BREND A	60
POZICIONIRANJE – DEFINICIJA POJMA	61
KREIRANJE STRATEGIJE POZICIONIRANJA	62
<i>Segmentacija tržišta i identifikacija ciljnog tržišta</i>	63
<i>Diferenciranje i pozicioniranje tržišne ponude</i>	64
KOMUNICIRANJE POZICIONIRANJA BREND A	67
STRATEGIJE POZICIONIRANJA	68
GREŠKE U POZICIONIRANJU	70
REPOZICIONIRANJE	70
MARKETING MIKS U FUNKCIJI REALIZACIJE STRATEGIJE POZICIONIRANJA ..	71
<i>Proizvod</i>	72
<i>Cena</i>	75
<i>Distribucija</i>	76
<i>Marketinška komunikacija i promotivni miks</i>	77
PETI DEO: POTROŠAČ U FOKUSU MARKETINGA	81
VREDNOST ZA POTROŠAČA	83
ZADOVOLJSTVO I LOJALNOST POTROŠAČA	85
MENADŽMENT ODNOSA SA POTROŠAČIMA	86
DECA KAO	
POTROŠAČI	89

ŠESTI DEO: STUDIJA SLUČAJA KOMPANIJE „AQUA COM“	90
<i>INDUSTRIJA VODE “AQUA COM”</i>	<i>90</i>
MARKETING MIKS KOMPANIJE “AQUA COM”	91
<i>Proizvodni portfolio.....</i>	<i>91</i>
<i>Cena.....</i>	<i>95</i>
<i>Distribucija.....</i>	<i>95</i>
<i>Promocija</i>	<i>96</i>
TRŽIŠNO I KONKURENTSKO OKRUŽENJE KOMPANIJE “AQUA COM”.....	103
<i>Tržište flaširanih voda</i>	<i>103</i>
<i>Potrošači</i>	<i>106</i>
<i>Konkurencija.....</i>	<i>107</i>
MARKETINŠKI CILJEVI KOMPANIJE “AQUA COM” ZA 2012. GODINU.....	110
STRATEGIJA REALIZACIJE MARKETINŠKIH CILJEVA	110
EVALUACIJA USPEŠNOSTI MARKETINŠKE STRATEGIJE KOMPANIJE U 2012. GODINI	111
Finansijski indikatori poslovanja u 2012. godini.....	111
Imidž brenda vode Iva	113
ZAKLJUČAK	117
LITERATURA	117

METODOLOŠKI OKVIR ISTRAŽIVAČKOG RADA

UVODNE NAPOMENE

Na tržištu 21. veka jedan od ključnih faktora konkurentnosti savremenih kompanija jesu njihovi brendovi. Uspešan i jak brend osnova je uspešnosti kompanije u celosti.

Brend predstavlja odnos između brendiranog proizvoda i potrošača, i njegova uspešnost zavisi upravo od njih – od onoga što oni znaju, misle i osećaju prema brendu. Uspeh brenda zavisi od pozicije koju ima u svesti potrošača. Marketing i brend menadžeri savremenih kompanija svoje napore moraju da usmeravaju ka razvoju efikasnih i efektivnih strategija pozicioniranja svojih brendova, kao i da nastoje da oblikuju marketing miks na način da podržava realizaciju strategije pozicioniranja. Sve navedene aktivnosti kao svoju polaznu tačku treba da imaju potrošača – identifikovanje njegovih želja, potreba i očekivanja, procenu percepcija, stavova i osećanja, i nastojanje da se zadovolje bolje i brže od konkurencije.

Imajući na umu važnost brenda za ukupne performanse kompanije, postoji jasna potreba za istraživanjima u kojima će se ispitivati veza ova dva fenomena, principi prema kojima funkcioniše i mehanizmi na kojima je zasnovana, kako na teorijskom tako i na empirijskom nivou.

PREDMET ISTRAŽIVANJA

Predmet ovog istraživačkog rada jeste ispitivanje efekata inovacija u marketinškoj strategiji kompanije „Aqua com“ koja se bavi proizvodnjom flaširanih voda na ojačavanje imidža njenih brendova vode *Iva* i *Golijaska Bistrica*, te na povećanje obima prodaje i profita kompanije.

STEPEN ISTRAŽIVANJA PROBLEMA

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

Doprinos ovog rada istraživanjima u oblasti sastoji se u tome što ćemo navedene fenomene, a pre svega interakciju između pozicioniranja, marketing miksa i uspešnosti brenda i poslovanja kompanije ispitati u specifičnom kontekstu tržišta flaširanih voda. Prema našim saznanjima istraživanje efekata inovacija u marketing miksu na imidž brenda, kao i na finansijske indikatore uspešnosti poslovanja, kao što su profit i obim prodaje, na tržištu flaširanih voda u našoj sredini predstavlja pionirski poduhvat.

HIPOTETIČKI OKVIR

Opšte pretpostavke od kojih smo pošli u ovom istraživanju jesu:

- I: Marketing miks koji je zasnovan na dobro definisanoj strategiji pozicioniranja brenda u svesti potrošača značajan je faktor uspešnosti tog brenda. Od pozicije koju brend zauzima u svesti potrošača zavisi njegova uspešnost.
- II: Uspešni brendovi određuju celokupne performanse kompanije koja ih poseduje.
- III: U savremenim tržišnim uslovima brendovi predstavljaju značajan izvor konkurentske prednosti.

Iz navedenih opštih hipoteza, izveli smo sledeću posebnu hipotezu: Inovacije u marketing miksu koje je kompanija „Aqua com“ iz Beograda uvela u 2012. godini imaće pozitivan efekat na povećanje uspešnosti njenih brendova vode Iva i

Golijaska Bistrica, kao i na uspešnost poslovanja kompanije uopšte, izraženu preko finansijskih indikatora. Ova hipoteza može se rašlaniti na sledeće dve podhipoteze:

Podhipoteza 1: Očekujemo da će promena marketinške strategije kompanije „Aqua com“ u 2012. godini imati pozitivan uticaj na jačanje imidža brendova flaširane vode *Iva* i *Golijaska Bistrica* u 2012. godini u odnosu na 2011. godinu.

Podhipoteza 2: Očekujemo da će jačanje imidža brendova vode *Iva* i *Golijaska Bistrica* pozitivno uticati na ponašanje potrošača što će rezultirati povećanom kupovinom. Ova pretpostavka je u skladu sa istraživanjima koja pokazuju da povećanje svesti koju potrošači imaju o brendu, te pojačavanje pozitivnih stavova o brendu utiče na ponašanje potrošača (npr. Aaker & Day, 1974). Na osnovu prethodno navedenog očekujemo da će se jačanje imidža brendova flaširane vode *Iva* i *Golijaska Bistrica* manifestovati kroz veći obim prodaje i veći profit kompanije u 2012. godini u odnosu na 2011. godinu.

CILJEVI ISTRAŽIVANJA

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

Teorijski cilj ovog rada jeste, pre svega, da pruži obuhvatan pregled teorijskih i empirijskih nalaza iz oblasti marketinga, brendiranja i brend menadžmenta, izučavanja konkurentnosti u savremenim tržišnim uslovima, kao i nalaza iz oblasti ponašanja potrošača i menadžmenta odnosa sa potrošačima. Nastojali smo da na osnovu obuhvatnog pregleda literature iz pomenutih oblasti izdvojimo najrelevantnije podatke, i da ih integrišemo u jednu funkcionalnu celinu koja omogućuje duboko razumevanje složenog i širokog koncepta brenda i pozicioniranja brenda u svesti potrošača.

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

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

Praktični cilj ovog istraživačkog rada jeste da na primeru kompanije „Aqua com“ iz Beograda demonstriramo na koji način prikazani principi marketinga funkcionišu i kako mogu da se primenjuju u realnom poslovnom kontekstu. U studiji slučaja navedene kompanije nastojali smo da utvrdimo da li postoji pozitivan efekat inovacija u marketinškom miksu kompanije „Aqua com“ iz Beograda na poboljšanje imidža njenih brendova flaširane vode Iva i Golijska Bistrica, i posledično na uspešnost njenog poslovanja u celini, izraženu preko finansijskih indikatora - obima prodaje i profita.

METODOLOŠKI POSTUPCI I TEHNIKE ISTRAŽIVANJA

Istraživanje koje smo sprovedi organizovano je kao studija slučaja.

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

Osnovne tehnike koje smo koristili jesu:

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

Tehnika grupnih fokusnih intervjua, koja je obuhvatila polustrukturirane intervjue sa grupama sačinjenim od osam članova – potrošača flaširane vode, a koja je primenjena sa ciljem da ispitamo imidž brendova kompanije „Aqua com“ koju smo analizirali.

Sekundarno istraživanje (eng. - desk research) pod kojim se podrazumeva analiza podataka koji već negde postoje i koji su već prikupljeni za neke druge svrhe, u konkretnom slučaju našeg rada u pitanju su pregled i analiza relevantne dokumentacije, izveštaja i web prezentacije kompanije „Aqua com“.

STRUKTURA RADA

Ovaj istraživački rad sastoji se od šest delova. U prvih pet prikazani su teorijski i empirijski nalazi iz oblasti marketinga i trgovine, do kojih smo došli teorijskom analizom relevantne literature, a u poslednjem, šestom delu prikazali smo nalaze analize kompanije „Aqua com“, njenih brendova flaširane vode *Iva* i *Golijska Bistrica*, i efikasnosti i efektivnosti marketinške strategije u 2012. godini.

U prvom delu dali smo opis osnovnih odlika poslovanja na tržištu dvadeset i prvog veka i izazova sa kojima se današnje kompanije suočavaju. Prikazali smo dva savremena koncepta menadžmenta – strategijski menadžment i menadžment inovacija, koji su nastali upravo kao odgovor kompanije na zahteve koje je nametnulo turbulentno, kompleksno i promenljivo okruženje.

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

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

U četvrtom delu rada detaljno smo se bavili konceptom pozicioniranja brenda u svesti potrošača, razvojem strategije pozicioniranja, kao i repozicioniranjem, te ulogom marketing miksa u realizaciji strategije pozicioniranja.

U petom delu se bavimo potrošačem kao ključem profitabilnosti poslovanja, i razmatramo zbog čega je marketing orijentisan upravo ka identifikaciji i zadovoljavanju želja i potreba potrošača. U ovom delu objašnjavamo koncepte vrednosti za potrošača, zadovoljstva i lojalnosti potrošača, i prikazujemo ključne principe menadžmenta odnosa sa potrošačima koji predstavlja najznačajnije sredstvo za izgradnju i održavanje dobrih i dugoročnih odnosa sa potrošačima.

U šestom, poslednjem delu prikazali smo rezultate praktične analize kompanije „Aqua com“, njene marketinške strategije i brendova flaširane vode *Iva* i *Goljska Bistrica*, kao i tržišnog i konkurentskog okruženja na kojem posluje. U ovom delu rada napravili smo evaluaciju uspešnosti marketinške strategije kompanije koja je implementirana 2012. godine.

PRVI DEO:

UPRAVLJANJE SAVREMENOM ORGANIZACIJOM

Savremeno doba u kome danas živimo, prema rečima Pitera Drakera (prema Mašić, 2009, str. 12 - 13) može se nazvati „dobom diskontinuiteta“ koje odlikuju intenzivne i veoma rapidne promene, stalna nesigurnost i neizvesnost, a što je prevashodno uslovljeno velikim i brzim tehnološkim promenama. Efekti ovih promena uočljivi su u svim sferama, pa tako i u oblasti biznisa i poslovanja.

Poslovanje u okruženju koje se menja rapidnim tempom nametnulo je nove zahteve savremenim kompanijama na koje one moraju da odgovore kako bi ostvarile i održavale konkurentsku prednost na tržištu. Sposobnost kompanije da identifikuje, da odgovori i da se adaptira na tržišne promene fundamentalni je faktor od kojeg zavisi njena uspešnost na tržištu. Dakle, kompanije koje su brže u svojim reakcijama na zahteve koji dolaze iz konstantno promenljivog okruženja, odnosno kompanije koje su osetljive na promene, imaju veće šanse da uspostave i održe konkurentsku prednost¹. Spremnost i sposobnost kompanije da se kontinuirano menja postaju integralni deo uspeha i konkurentnosti, a kompanije koje se ne menjaju ne samo da su manje uspešne, već, pred naletom jake konkurencije, neretko i propadaju. Osnovni problem uspešnog menadžmenta u savremenim uslovima poslovanja jeste upravo da omogući kompaniji najadekvatniji blagovremeni odgovor na promene u okruženju (Unković i Cvijetićanin, 2012).

U uslovima povećanja turbulentnosti i kompleksnosti okruženja koje se stalno i rapidno menja javlja se potreba za razvojem i implementacijom složenijih sistema menadžmenta, i strategijski menadžment se upravo javlja kao jedan od odgovora na navedene promene (Mašić, 2009, str. 4). Pored strategijskog menadžmenta, na značaju sve više dobija i menadžment inovacija. S obzirom da implementacija navedenih menadžment sistema ima veliki značaj za uspeh savremenih kompanija, u delu teksta koji sledi detaljnije ćemo se pozabaviti njihovim temeljnim pretpostavkama.

¹ Dostupno na <http://innovationzen.com/>

Strategijski menadžment i strategijsko upravljanje brendovima

Strategijski menadžment se može odrediti kao kontinuirani proces prilagođavanja kompanije stalnim promenama u turbulentnoj okolini, a koji treba da joj obezbedi opstanak i razvoj. U savremenom poslovnom okruženju događaju se stalne promene koje su uslovljene naučno – tehnološkim progresom, tržištem, konkurencijom, međunarodnim odnosima itd., a na koje kompanija mora da reaguje promenama u poslovnoj strategiji, organizacionoj strukturi, kadrovima, znanjima i vetinama i tako dalje. Dakle, u osnovi strategijskog menadžmenta jeste promena i upravljanje promenama (Jovanović, 2007, str.155). Strategijski menadžment ima kao svoj osnovni zadatak da obezbedi da kompanija blagovremeno i racionalno reaguje na promene u sredini u kojoj posluje, i on u sebe kao svoje integralne delove uključuje strategijsko planiranje i strategijsku implementaciju (Đorđević - Boljanović i Pavić, 2011, str. 53).

Proces strategijskog menadžmenta sastoji se od više uzajamno povezanih koraka, i u literaturi je moguće naći veliki broj modela ovog procesa. Većina stručnjaka u oblasti se, ipak, slaže da je prvi korak strategijskog menadžmenta situaciona analiza sredine organizacije, koja se može obaviti na internom i eksternom nivou. Nakon strategijske analize, i na osnovu njenih rezultata, organizacija definiše ili redefiniše svoju viziju, misiju i ciljeve, te sledi faza strategijske formulacije, odnosno formulisanje strategija kojima treba da se obezbedi realizacija postavljenih ciljeva. Nakon odabira strategije pristupa se njenoj implementaciji i strategijskoj kontroli implementacionog procesa, a sve zajedno sa krajnjim ciljem da organizacija na najadekvatniji način odgovori izazovima iz okruženja (Mašić, 2009, str. 7-8).

S obzirom da u savremenim tržišnim uslovima brendovi postaju sve značajnije sredstvo diferencijacije između kompanija, strategijski brend menadžment dobija ulogu jedne od veoma važnih aktuelnih grana primenjenog menadžmenta (Janjić, 2010, str. 160).

Strategijsko upravljanje brendovima podrazumeva definisanje kvalitativnih i kvantitativnih ciljeva i razvijanje i realizaciju strategije koja je usmerena na razvoj jednog snažnog brenda, nezavisnih brendova ili porodice brendova. Strategija

brenda može se odrediti kao dugotrajna marketinška podrška brendu, zasnovana na identifikovanju karakteristika ciljnih kupaca, i uključuje razumevanje njihovih preferencija i očekivanja koja imaju u vezi sa brendom.²

Strategijski proces izgradnje uspešnog brenda sastoji se od više povezanih faza. Početni korak jeste segmentacija na kojoj se, dalje, zasniva identifikacija i definisanje ciljnog tržišta. Nakon ovoga, kompanija pristupa upoznavanju svojih ciljnih potrošača i analizira njihove potrebe, želje i očekivanja, kako bi na temelju prikupljenih znanja kreirala i razvijala strategiju pozicioniranja, koja prevashodno podrazumeva određivanje misije, vizije i ciljeva. Zatim se pristupa upotrebi, profilisanju i kombinovanju različitih alata kojima se deluje na potrošače, sledi materijalizacija brenda i aktivnosti vezane za marketinšku promociju, da bi se konačno pristupilo evaluaciji procesa na temelju prikupljenih povratnih informacija sa tržišta (Matović, 2010, str. 85- 87).

Menadžment inovacija

U savremenom poslovnom okruženju kompanije koje su sposobne da kreiraju nove proizvode visokog kvaliteta i za kratko vreme, lideri su na tržištu i spremne da odgovore na mnogobrojne izazove koji se pred njih postavljaju. Prema shvatanju Pitera Drakera (Drucker, 2001, prema Unković, 2010, str. 208) kompanija može da ostvari konkurentsku prednost samo ukoliko kontinuirano razvija i unapređuje ono čime se bavi, stalno uvodi i aktivira nove modele uspeha i u konstantnom je i sistematskom procesu inovacija. Dakle, konkurentnost u najvećoj meri zavisi od spremnosti kompanije za promene, ideja, vizije, tehnologije i menadžmenta, odnosno od sposobnosti za inovacije.

U literaturi se često može sresti shvatanje po kojem se pojam inovacije odnosi samo na tehnološke inovacije, međutim ovaj koncept je potrebno shvatiti dosta šire. Naime, pod inovacijom možemo podrazumevati generisanje, prihvatanje i implementaciju novih ideja, procesa, proizvoda i usluga. Inovacija je stvaranje novih ideja i njihovo sprovođenje na koristan način. Pored tehnoloških inovacija (kao što su

² <http://www.businessdictionary.com/definition/brand-strategy.html>

novi tehnički izumi, nove mašine ili novi proizvodi), inovacije mogu biti i inovacije procesa (novi servisi, programi ili proizvodne procedure) i administrativne inovacije (nova institucionalna pravila, strukture i sistemi) (Markič, str.150-151).

Inovacije i inovacioni procesi posmatraju se kao najznačajnije determinante konkurentnosti i razvoja kompanija u savremenom poslovnom okruženju ekonomije zasnovane na znanju (Matović, 2010, str. 66). Najuoštenije govoreći, kompanije ostvaruju, održavaju i razvijaju prednost u odnosu na konkurenciju upravo kroz proces inovacija. Postoje različiti razlozi usled kojih kompanija može započeti sa procesom inovacija koji joj daje mogućnost ostvarivanja konkurentne prednosti. Razvoj novih tehnologija jedan je od uobičajenih razloga za uvođenje inovacija u poslovanje, s obzirom da tehnološke promene otvaraju nove mogućnosti dizajniranja proizvoda, puteva komercijalizacije, proizvodnje, isporuke i pružanja dodatnih usluga. Do uvođenja inovacija može doći i usled pojave novih ili menjanja starih potreba potrošača, kao i zbog uočavanja novih i različitih segmenata u nekom sektoru poslovanja. Ovo može da podrazumeva javljanje novih segmenata potrošača, razvoj novih oblika proizvodnje ili novih načina sa se dosegnu ciljne grupe klijenata. Konačno, do potrebe za inovacijama može doći usled promena u troškovima poslovanja ili promena u državnim propisima³.

Na značaj inovacija kao osnove tehnološkog i ekonomskog progressa ukazano je još tridesetih godina prošlog veka. Već tada je uočeno da konkurentna prednost ostvarena uvođenjem novog proizvoda daleko nadilazi prednosti koje su zasnovane na jednostavnim promenama cene već postojećih proizvoda. I u čuvenom Porterovom modelu pet sila konkurentnosti istaknuto je da je upravo sposobnost kompanije da kreira i uspešno realizuje inovativne projekte temelj njene konkurentnosti (Matović, 2010, str.66-67).

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

³ Dostupno na <http://rincondelvago.com/>

se u savremenim tržišnim uslovima izjednačava sa sposobnošću kompanije da kreira i realizuje inovativnu strategiju kao dinamičan odgovor na složene zahteve turbulentnog brzo promenljivog okruženja (Levi – Jakšić i sar., 2009, str. 60-61).

Posebno pitanje menadžmenta inovacija odnosi se na pitanje korišćenja prava intelektualne svojine, posebno patenata i robnih/uslužnih marki (Matović, 2010, str. 68-69). Kako bi kompanija upravljala svojim znanjima i na taj način sačuvala svoje prednosti od esencijalnog je značaja da zaštiti svoj intelektualni kapital. Sa pravnog aspekta, kompanija svoju intelektualnu svojinu može zaštititi žigom, ali postavlja se pitanje da li će dati žig biti prihvaćen od strane potrošača kao brend, što je veoma značajno pitanje menadžmenta inovacija (Matović, 2010, str. 76), a o čemu će biti više reči u narednim poglavljima.

DRUGI DEO:

KONKURENTNOST U TRGOVINI

Dvadeset i prvi vek postavlja mnogobrojne izazove pred savremene kompanije i njihovo poslovanje. Izučavanje konkurentnosti i upravljanje konkurentošću postaju sve značajnija pitanja, upravo usled rapidnih i stalnih promena tehnologije, dinamike i globalizacije poslovanja i internacionalizacije tržišta (Unković i Cvijetićanin, 2012).

Globalizacija tržišta, uspon novoindustrijalizovanih zemalja, a posebno svetska ekonomska kriza i njene posledice identifikovani su kao fundamentalni faktori promena u okruženju savremenih kompanija, koje si dovele do toga da se uspostavljaju novi i sve složeniji konkurentski odnosi na svetskom tržištu (Đorđević i sar., 2011, str. 131). Osnovne promene u globalnoj ekonomiji upravo se i odnose na promene u shvatanju temeljnih determinanti konkurentске prednosti, na pojavljivanje novih izvora konkurentnosti koji su potisnuli tradicionalne faktore konkurentnosti u drugi plan. Glavni uzroci koji su doveli do navedenih promena u shvatanju konkurentnosti jesu globalizacija tržišta, povećanje broja tržišta, liberalizacija proizvoda i tržišta rada, deregulacija međunarodnih finansijskih tokova, smanjenje troškova informacionih tokova i razvoj digitalne ekonomije. Sredstva kojima su se kompanije ranije služile kako bi uspostavile i održavale konkurentsku prednost više ne vrše svoju funkciju. Savremeni uslovi poslovanja nametnuli su nova jezgra konkurentске prednosti, koja se pre svega nalaze u nematerijalnoj imovini - znanju, stručnosti, intelektualnoj svojini, reputaciji i odnosima sa klijentima, i svakako - *brendovima* (Vargas-Hernández and Noruzi, 2010, str. 183).

Koncept konkurentnosti

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

održavanje konkurentnosti predstavlja ključ uspeha kompanija na savremenom tržištu.

Kotler i Keler određuju konkurentsku prednost kao sposobnost kompanije da na određeni način kreira vrednost na koju njeni konkurenti ne mogu ili ne žele da odgovore (Kotler i Keler, 2006, str. 150). Prema jednom od vodećih stručnjaka u ovoj oblasti, Majklu Porteru, konkurentstka prednost kompanije se povećava kada vrednost koju je ona sposobna da proizvede za svoje potrošače nadilazi troškove njihovog kreiranja. Vrednost je ono za šta su potrošači spremni da plate. Superiorna vrednost se postiže putem niže cene od konkurenata za ekvivalentne koristi, ili pružanjem jedinstvenih pogodnosti ponude čija je cena viša od konkurentske⁴, o čemu ćemo detaljnije pisati u poglavljima koja slede. Nešto drugačije rečeno, konkurentska prednost je isporuka određene vrednosti koju kompanija može da kreira i isporuči svojim kupcima, na bolji način nego što to čine njeni konkurenti (Unković i Cvijetićanin, 2012). Veoma je važno naglasti da kompanije svaku svoju konkurentsku prednost moraju da kreiraju kao prednosti za potrošača, odnosno da ih zasnivaju na onome što potrošači smatraju vrednim i značajnim (Kotler i Keler, 2006, str. 150).

Prema Drakerovom stanovištu (Drucker, 2001, prema Unković, 2010, str. 208), da bi bila konkurentna kompanija mora ispuniti nekoliko uslova:

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

Tržište sa aspekta konkurentskih odnosa

Termin konkurencija potiče od latinske reči „concurrentia“ i znači takmičenje, nadmetanje, utakmicu. Kroz konkurenciju se ispoljavaju odnosi između proizvođača i kupaca (Kragulj, 2008, str. 189), i ona je bitan element tržišne privrede, vezan za međusobno takmičenje između proizvođača, na temelju kombinovanja različitih instrumenata marketing miksa (Filipović i Stanković, 2009, str. 18).

⁴ <http://innovationzen.com/>

Konkurencija je tržišno stanje koje podrazumeva nadmetanje između proizvođača da svoje proizvode prodaju po što povoljnijim uslovima i u što većem obimu; nadmetanje između kupaca koji se takmiče u podizanju cena kako bi došli do željene robe i nadmetanje između proizvođača sa jedne strane i kupaca sa druge, gde svaka strana teži da ostvari što povoljnije rezultate za sebe (Kragulj, 2008, str. 189).

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

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

- Supstitutivnost proizvoda: proizvodi proizvođača treba da su identični konkurentskim proizvodima što omogućuje potrošačima da slobodno izaberu čiji će proizvod kupiti;
- Organizovanost tržišta: tržište je organizovano na način da se proizvodi svih proizvođača mogu nesmetano kupiti na bilo kom teritorijalnom području i u količini i po ceni koja odgovara potrošačima;
- Transparentnost tržišta: potrebno je da su svim tržišnim subjektima podjednako poznati faktori od značaja za ponudu i tražnju;
- Fleksibilnost cena: cene se moraju formirati zavisno od odnosa ponude i tražnje;
- Slobodna cirkulacija kapitala: slobodno kretanje kapitala iz jedne privredne delatnosti u drugu, sa jednog tržišta na drugo, bez barijera od strane države ili pojedinih institucija;
- Selektivnost tržišta: na temelju slobodnog delovanja tržišnih zakona sa tržišta se eliminišu oni ponuđači koji ih ne zadovoljavaju;
- Otvorenost tržišta: za sve tržišne subjekte tržište ima potpuno slobodan pristup (Filipović i Stanković, 2009, str. 19).

Granski i tržišni koncept konkurencije

Prema Kotleru i Keleru (Kotler i Keler, 2006, str. 344) konkurentnost se može sagledati sa dva aspekta: preko granskog koncepta konkurencije i tržišnog koncepta konkurencije.

U razmatranju granskog koncepta konkurencije treba da pođemo od određenja pojma grane. Grana se može definisati kao grupa kompanija koje nude određeni proizvod ili klasu proizvoda koji su bliski supstituti. Grane se mogu kategorizovati prema različitim kriterijumima: prema broju prodavaca, nivou diferenciranosti proizvoda, postojanju/nepostojanju ulaznih ili izlaznih barijera, kao i barijera mobilnosti, strukturi troškova, stepenu vertikalne integracije ili stepenu globalizacije (Kotler i Keler, 2003, str. 344).

Polazna osnova u određenju grane jeste da se utvrdi broja prodavaca i stepen diferenciranosti proizvoda. Na osnovu navedenih kriterijuma možemo da napravimo razliku između četiri različite strukture grane: čist monopol, oligopol, monopolistička konkurencija i čista konkurencija.

Čist monopol predstavlja takvo stanje na tržištu kada samo jedna kompanija obezbeđuje neki proizvod ili uslugu u određenoj zemlji ili oblasti (Kotler i Keler, 2006, str. 344), odnosno kada kompanija nema konkurenciju pa su potrošači prinuđeni da od nje kupuju robu. Potpuno monopolizovano tržište odlikuje postojanje samo jednog proizvođača određenog proizvoda što mu pruža mogućnost samostalnog određivanja cene i ostalih uslova prodaje; potpuna neelastičnost tražnje; nepostojanje mogućnosti supstitucije proizvoda; nepostojanje mogućnosti da se na tržištu pojave novi prodavci (Kragulj, 2008, str. 190-191).

Oligopol podrazumeva da ba tržištu postoji manji broj uglavnom većih kompanija koje proizvode proizvode koji se kreću od visoko diferenciranih do standardizovanih (Kotler i Keler, 2006, str. 344). Postoje dva tipa oligopola, čist oligopol i diferencirani oligopol. Čist oligopol je karakterističan za bazične grane (npr. proizvodnja aluminijuma, čelika, nafte i sl.), a podrazumeva da nekoliko kompanija proizvode u osnovi iste proizvode, odnosno homogenizovane proizvode. U ovom slučaju, ukoliko konkurenti prate cenu i usluge, jedina mogućnost za ostvarivanje konkurenstke prednosti jeste putem smanjenja troškova. Oligopoli koji proizvode diferencirane proizvode (npr. u industriji duvana, automobila i sl.) su diferencirani

oligopoli, i u ovoj situaciji postoji mogućnost vezivanja potrošača za određene oligopoliste. Konkurentna prednost se može ostvariti tako što svaki od konkurenata traga za liderstvom u pogledu nekog od atributa proizvoda (Kotler i Keler, 2006, str.344; Kragulj, 2008, str. 192). Osnovna razlika između monopolskog i oligopolskog ponašanja na tržištu ogleda se u tome što pri formiranju svoje cene monopolista uzima u obzir svoje troškove i reagovanje kupaca, dok oligopolista mora da vodi računa i o trećem faktoru – reagovanju njegovih konkurenata. U situaciji oligopola, retko se javlja konkurentnost zasnovana na sniženju cena, već se ona ostvaruje na drugi način poboljšanjem kvaliteta proizvoda, diverzifikacijom proizvodnje, upotrebom marketinške koncepcije i sl. (Kragulj, 2008, str. 195 – 196).

U situaciji monopolističke konkurencije mnogi konkurenti su u stanju da diferenciraju svoje ponude u celosti ili delimično. Konkurenti se fokusiraju na tržišne segmente u kojima mogu na superioran način da zadovolje potrebe potrošača i naplate veću cenu. Čista konkurencija podrazumeva da mnogi konkurenti nude isti proizvodi ili uslugu, i jedini način diferenciranja jeste psihološko diferenciranje (Kotler i Keler, 2006, str. 344).

Prema tržišnom konceptu, konkurenciju predstavljaju kompanije koje zadovoljavaju istu potrebu potrošača, pri čemu se jedna potreba potrošača može zadovoljiti različitim kategorijama proizvoda. Ovakav koncept konkurencije otkriva široku lepezu aktuelnih i potencijalnih konkurenata, odnosno direktnih i indirektnih konkurenata. Za kompaniju je važno da utvrde ko su joj direktni i indirektni konkurenti, i za njihovu identifikaciju može upotrebiti postupak mapiranja koraka kupaca pri nabavljanju i upotrebi proizvoda (Kotler i Keler, 2006, str. 346).

Makro i mikro konkurentnost

Pojam konkurentnosti nekada se odnosio samo na konkretne kompanije i njihovo poslovanje, da bi se sa intenzivnim rastom internacionalizacije kompanija i privrede u celini, sve se više razmatra i koncept konkurentnosti pojedinih, užih ili širih, privrednih sektora, kao i privreda u celini (Unković i Cvijetićanin, 2012). Imajući na umu prethodno rečeno, danas o konkurentnosti možemo govoriti na dva nivoa - na

makro nivou i mikro nivou, te tako možemo napraviti razliku između makrokonkurentnosti i mikrokonkurentnosti, a postoji i koncept integralne konkurentnosti.

Makrokonkurentnost je konkurentnost na nacionalnom nivou, konkurentnost privrede jedne države u celini. Kada se pojam konkurentnosti odnosi na državu upotrebljava se termin međunarodna konkurentnost. Međunarodna konkurentnost podrazumeva da država, u uslovima slobodnog i fer tržišta, proizvodi proizvode i usluge koji zadovoljavaju zahteve svetskog tržišta, istovremeno održavajući ili povećavajući realni dohodak svojih građana (Šimović, 2006, str. 4). Makrokonkurentnost, dakle, predstavlja sposobnost države da nacionalne resurse specijalizuje u pravcu rasta realnog dohotka i standarda stanovništva, te pozitivnog salda tekućeg platnog bilansa, a na temelju transparentne i efikasne nacionalne makroekonomske politike (Unković, 2010, str. 208).

Mikrokonkurentnost je konkurentnost na nivou kompanije, a možemo je definisati kao relativno trajnu sposobnost kompanije da svojom ukupnom snagom kreira kvalitetne proizvode i usluge, pobeđuje konkurenciju, pridobija potrošače, povećava tržišno učešće i zaključuje unosne poslove koji omogućuju njegov strateški rast i visok standard zaposlenih (Unković i Cvjetičanin, 2012), odnosno kao relativnu prednost koju data kompanija ima nad drugim kompanijama. Ta prednost se može manifestovati kroz niže cene od konkurencije i bolji kvalitet proizvoda i usluga a sa ciljem privlačenja potrošača, prodaje proizvoda, osvajanja tržišta i ostvarivanja sve veće dobiti.⁵ Mikro konkurentnost znači da kompanija ostvaruje konkurentsku prednost ukoliko je sposobna da pobeđuje svoje konkurente, pri čemu je njena profitabilnost veća od prosečne profitabilnosti kompanije u toj proizvodnji ili usluzi, tokom određenog vremenskog perioda (Unković i Cvjetičanin, 2012).

Integralna konkurentnost objedinjuje mikro i makro konkurentnost na putu uspeha (Unković, 2011, str. 208).

⁵ Jovanović, A.: Konkurentnost privrede Srbije, preuzeto sa http://www.razvoj-karijere.com/media/files/Konkurentnost_privrede_Srbije.pdf

Strategije konkurentnosti

Da bi se formulisala poslovna strategija, uobičajeno je da se pođe od konkurentske analize na temelju čuvenog Porterovog modela pet konkurentskih snaga. Ovaj model identifikuje pet snaga konkurentnosti koje određuju dugoročnu privlačnost tržišta ili tržišnog segmenta (Kotler i Keler, 2006, str.342-343). U pitanju je jedan od modela konkurentske analize. U njemu je opisano i analizirano pet osnovnih faktora konkurentske okoline koji zajedno deluju na kompaniju i na njenu konkurentnost na datom tržištu ili tržišnom segmentu. U pitanju su sledeći faktori: ulazne barijere, odnosno potencijalni novi učesnici; pregovaračka snaga, moć, kupaca; pregovaračka snaga dobavljača; supstituti i konkurenti (Jovanović, 2007, str. 44).

Navedene konkurentske snage nameću sledeće pretnje na tržištu:

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

kompaniji. Ova situacija postoji u slučaju kad su dobavljači koncentrisani ili organizovani; kad postoji mali broj supstituta; kada traženi proizvod predstavlja važan input; kad su troškovi prelaska na drugog dobavljača visoki i kada dobavljači mogu da se integrišu u smeru nadole (Kotler i Keler, 2006, str. 342-343).

Na praktičnom planu, za konkretnu kompaniju utvrđivanje snaga konkurentnosti koje se razmatraju u ovom modelu značajno je na dva načina. Prvo, njihova analiza može pomoći kompaniji da identifikuje svoj konkurentski potencijal u određenom privrednom sektoru. Drugo, model pruža mogućnost kompaniji da poboljša svoju konkurentsku poziciju na tržištu tako što će definisati adekvatne strategije delanja (Jovanović, 2007, str. 44).

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

- Kako izgleda konkurentsko okruženje?
- Šta su naši konkurenti uradili poslednjih godina?
- Šta smo mi uradili u odnosu na konkurente u istom periodu?
- Na koji način oni mogu ugroziti našu konkurentnost, pa i opstanak?
- Kakvi su naši planovi u budućnosti?
- Kreirati adekvatnu viziju razvoja usmerenu ka potrošačima.
- Boriti se za sticanje tehnoloških prednosti.
- Upoznajte svoje potrošače i neka oni upoznaju vas (Unković, 2010, str. 207).

Izgradnja i odabir adekvatne strategije konkurentnosti omogućuju kompaniji da se uključi u nadmetanje za što povoljniju poziciju na tržištu. Postoji veliki broj različitih strategija konkurentnosti, a među najznačajnijima su strategija diferencijacije, strategija fokusiranja (Unković i Cvijetićanin, 2012; Mašić, 2009, str. 232) i strategija opšteg vođstva u troškovima. Prema Porteru, kompanija može postići konkurentnost na različite načine. Tako se diferencijacija u odnosu na konkurente može postići putem razvoja inovativnih proizvoda, poboljšanje usluge itd., dok se troškovna prednost može ostvariti kroz ekonomiju obima, bolji odnos sa dobavljačima i slično⁶.

Strategija opšteg vođstva u troškovima podrazumeva postizanje nižih troškova u odnosu na konkurente, ali bez smanjivanja kvaliteta proizvoda. Kompanije opšte troškovno vođstvo nastoje da postignu na različite načine, putem efikasnih

⁶ Dostupno na <http://innovationzen.com/>

kapaciteta, pritiskom na smanjenje troškova putem iskustva, čvrstom kontrolom troškova, značajnim tržišnim učešćem itd.

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

Dok navedene strategije treba da obezbede kompaniji konkurentsku prednost na celom tržištu, strategija fokusiranja se odnosi na primenu strategije opšteg vođstva u troškovima, strategiju diferencijacije ili obe, ali na samo jednom tržišnom segmentu (Mašić, 2009, str. 232 – 233).

Osnovni preduslov koji treba da bude ispunjen kako bi se strategija konkurentnosti održavala jeste poznavanje njenog sadržaja. Milisavljević (Milisavljević, 2002, prema Unković i Cvijetičanin, 2012) određuje sledeće ključne elemente strategija konkurentnosti: učesnici, koji čine preduzeća i drugi učesnici u poslovanju koji međusobno konkurišu; dodatna vrednost, neto pluseva i minusa koje svaki učesnik donosi konkurenciji; pravila koja čine strukturu i sistem i čijim granicama se odvija konkurencija; taktike ili manevri kojima se kompanija služi kako bi ostvarila dobit ili konkurentsku prednost, širina, koja se odnosi na granice konkurencije.

Nakon što je kompanija uspostavila konkurentsku prednost na tržištu neophodno je da je dalje održava i razvija. Prema Porterovom shvatanju, da li će data kompanija zadržati prednost u odnosu na konkurente određuju tri opšta uslova. Prvi uslov se odnosi na prirodu konkretnog izvora na kojem kompanija zasniva svoju konkurentsku prednost. Naime, sa aspekta održivosti konkurentske prednosti raznolike izvore konkurentske prednosti možemo postaviti u određeni hijerarhijski poredak. Na najnižem nivou ove hijerarhije nalaze se prednosti poput upošljavanja jeftine radne snage ili rad sa jeftinim sirovinama, odnosno prednosti koje je veoma lako imitirati. Na višim nivoima hijerarhije nalaze se trajnije i sofisticiranije prednosti poput tehnologije, diferencijacije proizvoda, prepoznatljivosti imena brenda i tako dalje. Druga determinanta održivosti konkurentske prednosti jeste broj različitih izvora na kojima kompanija može da zasniva svoju prednost, dok se treći faktor odnosi na kontinuirano usavršavanje i razvoj, odnosno spremnost i sposobnost kompanije da identifikuje promene u poslovnom okruženju, te da stalno kreira i

razvija nove prednosti, i to bar onolikom brzinom kolikom njeni konkurenti uspevaju da kopiraju stare prednosti⁷.

Faktori konkurentnosti

Konkurentnost kompanije na praktičnom nivou možemo posmatrati kao suštinu njenog uspeha. Da bi ostvarila konkurentsku prednost kompanija mora da razvija i implementira adekvatne strategije razvoja, da stalno unapređuje svoje proizvode, da poseduje visoku produktivnost koja daje niske cene itd. (Unković i Cvijetičanin, 2012).

Za kompaniju je veoma važno da, radi upravljanja konkurentošću, utvrdi koji su to faktori koji utiču na njenu konkurentnost i konkurentnost njenih proizvoda na tržištu. Da bi bila uspešna, kompanija mora da poseduje resurse i kompetencije. Ključna kompetencija kompanije predstavlja izvor konkurentске prednosti, primenljiva je na različitim tržištima i konkurenti je ne mogu lako imitirati. Međutim, kompanija koja želi da poveća svoju konkurentsku prednost treba da razvija i distinktivne sposobnosti (Kotler i Keler, 2006, str. 39-40).

Čuveni teoretičar Majkl Porter (Porter, 1990, prema Unković, 2010, str. 203) navodi četiri faktora konkurentске prednosti koje je nazvao dijamantom, odnosno rombom konkurentnosti. U pitanju su:

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

⁷ Dostupno na <http://html.rincondelvago.com/>

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

- Prilikom formiranja ponude kompanija mora da vodi računa da ponuda bude u traženom obimu, asortimanu, cenama, kvalitetu i rokovima, ukoliko želi da zadrži postojeće i osvaja nove potrošače. Ponuda mora da bude integralni deo sa tražnjom, koja treba da predstavlja polazište kompanije i pre nego što krene sa proizvodnjom određenog proizvoda. Faktori koji dovode do spajanja ili odbijanja ponude i tražnje i dovode do zaključivanja poslova ili do razlaza partnera nazivaju se i faktori konkurentnosti u užem smislu. U faktore konkurentnosti u užem smislu spadaju:

- kvalitet i tehnološka svojstva proizvoda i usluga,
- cena,
- način plaćanja,
- rokovi isporuka i načini održavanja,
- organizacija istupanja na tržišta
- marketing i drugi faktori konkurentnosti (Unković, 2010, str. 224).

Kao ostali faktori konkurentnosti najčešće se navode:

- Blizina kupaca,
- Tradicija u saradnji,
- Geografski položaj,
- Sistem obrazovanja,
- Ugled u svetu (Unković, 2010, str. 221).

Faktore konkurentnosti možemo klasifikovati i na spoljašnje i unutrašnje. U unutrašnje faktore ubrajaju se upravljačke sposobnosti, ljudski resursi, inovativnost, motivisanost, kvalitet, cene, profitabilnost, produktivnost i drugi. Pored cene postoje i takozvani necenovni faktori konkurentnosti u koje spadaju kvalitet, asortiman, preferencije potrošača, način plaćanja i kreditiranja, rokovi isporuka, servisiranje, mogućnost kontra kupovine od strane isporučilaca i uopšte pomoć razvoju zemlje kupca, kao i savremeni marketing i menadžment (Unković, 2010, str. 208). U spoljašnje faktore konkurentnosti spadaju makroekonomsko upravljanje (ekonomska politika), infrastruktura, pravno okruženje i regulacija, javni sektor i državna uprava

(administracija), obrazovanje, porezi i doprinosi, finansijski sistem, posebne mere podrške preduzećima (Unković i Cvijetičanin, 2012).

Možemo razlikovati makro i mikro elemente konkurentnosti. Makro elementi deluju indirektno na produktivnost kompanija, i u njih spadaju makroekonomska politika i društvena infrastruktura i političke institucije. Mikro elementi deluju direktno i neposredno na produktivnost kompanija. Pod mikroelementima se podrazumevaju: osmišljenost poslovanja firmi, kvalitet poslovnog okruženja i stanje razvoja klastera.⁸

Nematerijalna imovina kao izvor konkurentnosti

Uspešnost poslovanja kompanije u savremenim tržišnim uslovima zavisi od uspešnosti njenog upravljanja materijalnom i nematerijalnom imovinom. Poslednjih godina uočava se trend povećanja važnosti nematerijalne imovine u poslovanju kompanije, dok uloga materijalne imovine u stvaranju vrednosti postaje sve manja. Nematerijalna imovina postaje ključan temelj konkurentnosti, i ona se danas posmatra kao najznačajnija poslovna vrednost, te menadžment sve većeg broja kompanija fokusira svoju pažnju i interesovanje upravo na nju.

Ekonomsku vrednost kompanije ne čini samo suma materijalnih sredstava kojima ona raspolaže, već podrazumeva i vrednost nematerijalnih ulaganja, kao što su inovativni proizvodi, poznavanje fleksibilnih i pouzdanih proizvodnih procesa, zaposleni, lojalnost potrošača i svest o brendu, pouzdanost dobavljača, efikasne distributivne mreže itd. (Vargas-Hernández and Noruzi, 2010, str. 184).

U literaturi je moguće pronaći različite definicije nematerijalne imovine. Prema Međunarodnom računovodstvenom standardu 38 (MRS 38) nematerijalna imovina kompanije određuje se kao „nemonetarna imovina bez fizičke suštine koja se može identifikovati“ (Janošević, 2009, str. 401), a kao najvažnije forme u kojima se manifestuje navode se kompetence zaposlenih, patenti, *know-how*, softveri, izgrađeni čvrsti pozitivni odnosi sa klijentima i potrošačima, snaga brenda, unikatni organizacioni dizajn i poslovna kultura (Lev, 2004, prema Janošević, 2009, str. 401).

⁸ Jovanović, A. : Konkurentnost privrede Srbije, dostupno na http://www.razvojkarijere.com/media/files/Konkurentnost_privrede_Srbije.pdf

Supstancu nematerijalne imovine kompanije čine nematerijalni, neopipljivi resursi (eng. – intangible resources), poput raspoloživog znanja, informacija, veština, obučenosti, razvijenih pozitivnih odnosa sa klijentima i potrošačima, poslovna kultura, reputacija, informacionih sistema, organizacionih procedura i tako dalje, dok suštinu materijalne imovine čine opipljivi ili materijalni resursi (eng. - tangible resources), u koje spadaju zgrade, zemljište, pogoni, sirovine, finansijska imovina i slično (Janošević, 2009, str.400). Nematerijalna sredstva nemaju fizičku sadržinu, a njihova vrednost proizilazi iz prava i privilegija koje donose kompaniji koja ih poseduje i koristi. Osnovna prednost nematerijalnih sredstava u odnosu na nematerijalna sastoji se u tome što ih kompanija može umnožavati u neograničenom broju primeraka i neke od kopija prodavati, dok istovremeno neke od njih zadržavaju za sebe. U nematerijalna ulaganja spadaju patenti, licence, koncesije, računarski softver, prava na izdavanje i publikovanje, franšiza, plaćene zakupnine, nazivi Internet domena, prepoznatljiva obeležja znaka, baze podataka, naslovi novina, poslovne tajne, prototipi i zaštitni znaci i trgovačka imena (Petrović, 2011, str. 216-218).

Stvaranje vrednosti za kompaniju putem nematerijalnih sredstava zasnovano je na nekoliko principa. Putem njih vrednost se stvara indirektno, odnosno ona retko neposredno utiče na finansijske performanse kompanije, već posredno vodi povećanju prihoda i profita zahvaljujući nizu uzročno – posledičnih veza. Vrednost koja se na ovaj način stvara je kontekstualna, odnosno zavisi od usklađenosti sa poslovnom strategijom date kompanije. Takođe, vrednost koja se stvara korišćenjem nematerijalne aktive je potencijalna, odnosno neizvesna, iz čega proizilazi i da su rezultati investiranja u nju takođe neizvesni. Konačno, ni jedna pojedinačna komponenta nematerijalne imovine ne stvara vrednost samostalno, već je neophodno da sve komponente nematerijalne i materijalne imovine budu uzajamno povezane, te, radi ostvarivanja najveće vrednosti, usklađene sa strategijom poslovanja (Janošević, 2009, str. 407-408).

Nematerijalnu imovinu kompanije, odnosno njen i ntektualni kapital moguće je razvrstati u tri kategorije:

- Ljudski kapital,
- Strukturalni (organizacioni) kapital i
- Potrošački (relacioni kapital) (Sundać i Švast, 2009, str.36).

Sve tri kategorije nematerijalne imovine imaju potencijal da stvori vrednost za kompaniju, i menadžeri treba da usmeravaju svoje napore ka razvoju intelektualnog

kapitala iz svih navedenih grupa. Ipak, za predmet našeg rada od posebnog je značaja kategorija relacionog kapitala, koja se odnosi na odnose između strateških poslovnih jedinica kompanije, kao i na uzajamne odnose između kompanije i njenog spoljašnjeg okruženja (potrošači, distributeri, partneri, i sve ostale interesne grupe).

U relacioni kapital spadaju:

- Poslovne mreže,
- Odnos kompanije sa potrošačima i
- Brendovi (Sundać i Švast, 2009, str. 47).

Osnovni pokazatelji uspešnosti relacionog kapitala su:

- prepoznatljivost brenda na tržištu,
- lojalnost i zadovoljstvo potrošača,
- pozitivan imidž kompanije i njenih proizvoda,
- ponovljene kupovine,
- broj novih potrošača,
- finansijska dobit,
- finansijska osetljivost (Sundać i Švast, 2009, str. 56).

Kompanija na nekoliko načina može izgubiti svoju intelektualnu svojinu i, posledično, na njoj zasnovanu prednost u odnosu na konkurenciju. Veoma ozbiljna pretnja konkurentnosti kompanije, bez obzira na to da li je ona zasnivana na intelektualnom kapitalu ili na nekoj drugoj vrednosti, jeste njena imitacija od strane konkurenata. Takođe, vrednosti na kojima kompanija zasniva svoju prednost mogu postati zastarele, odnosno može doći do toga da konkurenti uđu u inovacioni proces i kreiraju superiorni proizvod koji se uspešno pozicionira na tržištu. Konačno, konkurenti mogu prekršajem ili krađom doći do intelektualnog kapitala kompanije (Matović, 2010, str. 69).

Sa stanovišta našeg rada, od posebne je važnosti da razmotrimo šta zapravo obuhvata složeni koncept brenda, i na koji način brend stvara vrednost za kompaniju i doprinosi njenoj konkurentskoj prednosti. U ovom poglavlju smo se osvrnuli na opšte karakteristike nematerijalne imovine kao izvora konkurentске prednosti, a u sledećem delu rada ćemo se detaljno posvetiti definisanju pojma brenda i njegovom ulogu u poslovanju savremene kompanije.

TREĆI DEO:

BREND

*A brand is the one thing that you can own that nobody can take away from you.
Everything else, they can steal." Howard Kosgrove*

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 literaturi se mogu sresti mnogobrojne definicije brenda, ali osnova razumevanja ovog fenomena sastoji se njegovom određenju kao jedne psihološke, emocionalne kategorije. Naime, brend predstavlja odnos između potrošača i brendiranog proizvoda, u pitanju je relacija koja se kreira i postoji u svesti potrošača, a koja određuje njegovo ponašanje prilikom kupovine na mnogobrojne načine. Prema rečima poznatog američkog preduzetnika i marketinškog gurua, Seta Godena (Seth Godin), brend je "skup očekivanja, sećanja, priča i odnosa koji, zajedno, utiču na odluku potrošača da u trenutku izbora da prednost jednom proizvodu ili usluzi u odnosu na drugi".⁹ U današnjim tržišnim uslovima više nije dovoljno posedovati proizvode superiornog kvaliteta, sa najpovoljnijom cenom, najboljom distribucionom mrežom i vrhunskom promocijom. Danas uspeh kompanije zavisi prvenstveno od toga šta o njoj i njenim proizvodima znaju, misle i osećaju upravo potrošači (Filipović, 2008, str. 5).

Osnovni i najvažniji činilac uspeha brenda na tržištu jesu potrošači, odnosno ono što oni znaju, misle i osećaju prema nekom proizvodu. Brend i nije ništa drugo do odnos koji prema njemu imaju ciljni potrošači, a snaga i uspešnost svakog brenda prevashodno su zasnovani na poziciji koju brend ima u svesti potrošača u odnosu na druge, konkurentske brendove. I prema savremenoj koncepciji marketinga potrošač je određen kao ključ uspeha kompanije na tržištu, 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 kreiranja efikasnih marketinških i komunikacionih strategija.

⁹ Preuzeto 9. oktobra 2012. godine sa <http://pedyamilicevic.wordpress.com/2009/12/28/sta-je-brend/>

Istorijski razvoj brenda

Među autorima u ovoj oblasti ne postoji saglasnost po pitanju istorijskog momenta kada je prvi put upotrebljen pojam brenda. Neki smatraju da brend datira još iz perioda praistorije, kada su ljudi različitim crtežima i simbolima nastojali da obeleže prostor u kome žive, oružje, različite alate i oruđa, i da ga na taj način označe kao sopstveno vlasništvo. Drugi pojam brenda vezuju za Stari Egipat i žigovanje stoke sa ciljem obeležavanja kome stoka pripada. Treći govore o proizvođaču sandala iz Sirije koji je oko 200. godine pre nove ere na svoje proizvode utiskivao određeni znak kako bi se razlikovao od ostalih proizvođača. Ono što je zajedničko za sve navedene primere jeste da se brend u prvoj fazi svog istorijskog razvoja koristio da bi označio kome pripada koja pećina, životinja ili sandala koju trgovac prodaje, dakle brend je upotrebljavan da bi saopštio „Ovo je moje”. Prvi brend upotrebljen u zapadnom svetu je žig tri krsta koji je američki rančer Kortez utiskivao u kožu svojih životinja, sa ciljem da ih razlikuje od grla koja pripadaju drugim rančerima.

U drugoj fazi istorijskog razvoja značenje brenda se proširuje. Pored toga što označava „Ovo je moje” brend počinje da govori i „Ovo je bolje”. Brend postaje oznaka kvaliteta proizvoda. Tako su kupci srebrnog posuđa u 18. veku znali da ukoliko žele posuđe visokog kvaliteta i sa dobrim umetničkim radom treba da kupuju ono na kojem je ugravirano „Revere” – srebrno posuđe čuvenog američkog kujundžije Paula Revere-a (Filipović, 2008, str.6).

Pojam brenda se najpre koristio kao nepravnički termin – kao nečija oznaka na nekom dobru, da bi vremenom počeo da dobija i pravno značenje. Sa razvojem privrede vladari su počeli da daju isključiva prava pojedincima da obeležavaju neke svoje proizvode¹⁰. Sa razvojem i internalizacijom trgovine u 19. veku nametnula se potreba da se i zakonski reguliše upotreba brendova, i pojavljuju se prvi pravni propisi o brendovima. Prvi zakon o brendovima donet je u Francuskoj 1857. godine, a u Srbiji – 1884. godine (Manigoldić i Manigoldić, 2006, str.33).

¹⁰ Manigoldić, M. „privatna komunikacija, januar 2012.

Definicija brenda

Reč brend (engleski - brand) potiče od stare skandinavske reči brandr, koja je upotrebljavana u značenju spaljivanje, spaliti. U anglo-saksonskom govoru, terminom brend, koji je izveden iz skandinavskog brandr, označavano je žigosanje stoke kojim su farmeri obeležavali svoja stada kako bi istakli ona koja su u njihovom vlasništvu i razlikovali ih jedna od drugih. Vremenom je došlo do proširivanja upotrebe ovog termina i on je počeo da se koristi i za druge vidove obeležavanja, odnosno za brendiranje proizvoda i usluga (Veljković i Đorđević, 2009, str.3).

U literaturi je moguće pronaći različita određenja pojma brenda. Najčešće navođena je definicija Dejvida Ejkera (David Aaker, 1991, prema Filipović, 2008, str.9), koja je prihvaćena i od strane Američke marketing asocijacije i jedna je od najšire upotrebljivanih. Prema Ejkeru „brend je ime, pojam, dizajn, simbol ili neka druga karakteristika koja identifikuje proizvode ili usluge jednog ili grupe prodavca i razlikuje ih od konkurentskih”.

Kotler (Kotler i Keler, 2006, str. 274) sledi Ejkerovo određenje brenda, ali 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. 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 sebe inkorporira duboki set psiholoških dimenzija, pre svega mišljenja i asocijacija potrošača, brend se ne treba i ne može tretirati samo kao ime. Može se reći da brend zapravo predstavlja način na koji potrošač percipira i razume konkretni brendirani proizvod (Veljković i Đorđević, 2009, str.4). Dakle, brend u najvećoj meri ima psihološki karakter.

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 (Golijanin, 2009, str. 56). Može se smatrati da je brend sredstvo koje u najvećoj meri diferencira ponudu određene kompanije od konkurenstkih, i omogućuje njeno razlikovanje u odnosu na ponude drugih kompanija na tržištu (Rakita i Mitić,

1991, str. 77). Dakle, uspešan i jak brend vodi i povoljnijoj prodaji tržišne ponude kompanije u odnosu na konkurente (Golijanin, 2009, str. 56).

S obzirom da je brend veoma važan instrument u ostvarivanju konkurentske pozicije na tržištu, stvaranje jakih, uspešnih, prepoznatljivih brendova treba da bude jedan od ključnih ciljeva kompanija koje žele da budu uspešne (Filipović, 2008, str.126).

Funkcije brenda

U literaturi koja se bavi brendovima i brendiranjem odgovoru na pitanje o funkcijama brenda pristupa se najčešće iz dve perspektive – iz perspektive potrošača i iz perspektive kompanije.

Posmatrano sa stanovišta potrošača, brend ima dve osnovne funkcije. Prva se odnosi na to da brend predstavlja sertifikat kvaliteta proizvoda o kojem je kompanija dala obećanje potrošačima, dok druga funkcija podrazumeva da brend olakšava potrošačima da organizuju svoju kupovinu i da jednostavnije pronađu određeni proizvod iz neke kategorije (Rakita i Mitić, 1991, str.77).

Potrošači odluku o kupovini nekog proizvoda ne donose na osnovu poznavanja njegovog stvarnog kvaliteta, već prevashodno na osnovu vlastite percepcije kvaliteta tog proizvoda. Ovo se događa jer potrošači nemaju dovoljno informacija koje su im potrebne da bi u potpunosti sagledali elemente kvaliteta proizvoda, niti dovoljno vremena za procenu različitih alternativa. U kontekstu navedenog, brend za potrošača predstavlja garanciju kvaliteta koji on očekuje prilikom izbora nekog proizvoda i sigurnost da sa tim izborom neće pogrešiti u kupovini, odnosno zaštitu od loše kupovine. Brend kao sertifikat kvaliteta za potrošača podrazumeva da će svaka naredna kupovina datog brenda rezultirati istim, očekivanim kvalitetom proizvoda koji kupuje. Iz ovog razloga, uspešni brendovi su oni brendovi koji održavaju obećanja o kvalitetu koja su data potrošačima (Veljković i Đorđević, 2009, str. 9).

Pored ovoga, brend olakšava potrošačima izbor među mnogobrojnim proizvodima i skraćuje vreme kupovine. Pretrpani obiljem proizvoda koji se nude na

tržištu, oni veoma cene pomoć prilikom izbora. Konačno, brend za potrošače predstavlja i svojevrsni statusni simbol i kao takav doprinosi zadovoljavanju njihovih različitih psiholoških potreba (Veljković i Đorđević, 2009, str. 9 - 10).

Posmatrano sa aspekta kompanije, vrednost koju brend stvara za potrošače u znatnoj meri utiče na ekonomsku vrednost kompanije. Kompanije koje imaju najveću vrednost na tržištu upravo su one koje imaju jake i prepoznatljive bendove (Veljković i Đorđević, 2009, str.11). Brend ima odlučujuću ulogu za poslovanje kompanije jer u savremenim tržišnim uslovima utiče na potrošača da donese odluku da li će kupiti neki proizvod mnogo pre samog čina razmene, a na osnovu prethodnog pozicioniranja proizvoda i brenda u njegovoj svesti. Brend je ključni činilac koji predodređuje kakav će biti ishod procesa kupovine nekog proizvoda, jer iako kompanije stvaraju proizvode i usluge, ono što tržište kupuje jeste upravo brend (Filipović, 2008, str.5).

U literaturi (prema Veljković i Đorđević, 2009, str.11) se navode sledeći razlozi zbog kojih je izgradnja uspešnih brendova imperativ za svaku kompaniju:

- Brend je jedan od ključnih faktora izgradnje dugoročnih i stabilnih odosa 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 odnosu prema dobavljačima;
- Povećava efektivnost marketinških komunikacija itd.

U poslednje vreme sve se više govori i o društvenoj vrednosti brenda, odnosno o ulozi i značaju koji brendovi imaju za društvo u celini. Društvena vrednost brenda zasnovana je na njegovoj visokoj sigurnosti i pouzdanosti, koje pozitivno utiču na sigurnost i bezbednost potrošača. Takođe, brendovi vode i otvaranju novih radnih mesta i povećanju stope zaposlenosti, pokreću pozitivne socijalne promene i vode generalnoj dobrobiti društva. U cilju da povećaju društvenu vrednost svojih brendova mnoge kompanije se angažuju na polju društveno odgovornog poslovanja, razvija se tzv. green branding koji u sebe uključuje aktivnosti usmerene na zaštitu i očuvanje životne sredine, itd. (Veljković i Đorđević, 2009, str.8).

Brend elementi

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

- Pamtljivost (pokazuje koliko se lako dati element brenda može zapamtiti),
- Značenje (odnosi se na sugestije koje brend element šalje u vezi sa proizvodom ili tipom osobe koja bi ga mogla koristiti),
- Dopadljivost (predstavlja estetsku privlačnost elementa 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 dati element brenda može prilagoditi i aktuelizovati),
- Zaštita (u kom stepenu se element može pravno i konkurentski zaštititi) (Kotler i Keler, 2003, str. 281-282).

Možemo razlikovati dve grupe elemenata brenda: vidljive (osnovne) i nevidljive (antropomorfne) elemente. U osnovne elemente spadaju ime, logo i dizajn, a u antropomorfne ličnost, glas i poruka brenda. Ovi elementi su temelj na kojem se kompanije i proizvodi diferenciraju jedni od drugih u svesti potrošača (Filipović, 2008, str.17).

U vidljive elemente brenda spadaju:

- ime,
- logotip i simboli povezani uz brend,
- karakteristična boja i slova, i
- fizičke osobine poput specifičnog oblika pakovanja proizvoda ili pristupa ponudi usluga.

U nevidljive elemente brenda spadaju:

- jezik kojim brend govori sa potrošačima,
- asocijacije koje budi,

- vrednosti koje afirmiše i promoviše, i
- stavovi koje zauzima (Sundać i Švast, 2009, str. 47).

Ime brenda je jedan od najznačajnijih elemenata brenda i predstavlja njegov deo koji se može izgovoriti. Sastoji se od reči, slova ili brojeva (Filipović, 2008, str.17).

Logo je 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 jeste logo prodavnice Shell shopp, oko 1800. godine (Filipović, 2008, str. 27). Logo je osnovna grafička prezentacija brenda, polazna tačka njegovog identiteta i osnov za formiranje prvog utiska o brendu kod potrošača. Imajući na umu da je prva impresija veoma važna, da se teško menja i da oblikuje sve kasnije percepcije brenda, kompanija treba da posveti punu pažnju kreiranju svog logotipa. Neke najopštije karakteristike logo-a jesu da je upečatljiv, estetski privlačan, jednostavan i prepoznatljiv¹¹.

Ličnost brenda predstavlja personifikaciju brenda, odnosno skup ljudskih karakteristika koje su povezane sa brendom u svesti potrošača. Može se izraziti kao konkretna ličnost koja otelotvoruje osobine povezane sa brendom, ili kroz skup određenih osobina¹². Osobine koje potrošači asociraju sa brendom nisu samo psihološke, već i različite socio-demografske karakteristike, poput pola ili starosti. Tako, Marlboro potrošače asocira na maskulinitet, avanturistički duh, nezavisnost i slobodu, Chrysler automobili imaju ličnost koju odlikuju konzervativizam i tradicionalnost, a Dove proizvode krase ženstvenost, optimizam i iskrenost.

Personifikacija brendova u praksi započinje kada su marketari počeli da koriste poznate ličnosti za pozicioniranje brendova i privlačenje potrošača koji se sa tim ličnostima identifikuju. Ličnost brenda je ključni aspekt identiteta brenda, koji obezbeđuje jedinstvenu poziciju brenda u svesti potrošača (Filipović, 2008, str. 41-42). Kreiranje brend personalitija (engleski: brand personality) predstavlja ključ emocionalnog brendiranja, jer se potrošači identifikuju upravo sa ljudskim, personalnim karakteristikama brenda¹³.

¹¹ <http://www.agmedia.hr/branding.htm>

¹² <http://www.managementstudyguide.com/brand-personality.htm>

¹³ <http://www.wisegeek.com/what-is-emotional-branding.htm>

Glas ili ton brenda predstavlja način na koji se brend obraća potrošačima, odnosno način na koji komunicira sa ciljnom grupom. Način na koji će brend komunicirati treba da bude prilagođen ciljnom tržištu (Filipović, 2008, str. 42).

Poruka brenda je sve ono što brend u procesu izgradnje odnosa sa potrošačima saopštava o sebi. Pojmom brend poruke obuhvaćen je i slogan (memo) koji predstavlja kratku rečenicu kojom se brend direktno obraća potrošačima (Filipović, 2008, str. 17). 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 kojeg se sumira i prenosi namera marketinškog programa (Kotler i Keler, 2003, str. 283). Neki od poznatih brend slogana su Nike-ov „Just Do It”, Phillips-ov „Lets Make Things Better”, McDonalds-ov „I'm lovin' it”, ili čuveni slogan Apatinske pivare „Jelen pivo – muškarci znaju zašto.” Ovi slogani su veoma uspešni u prenošenju poruke brenda zato što su veoma prijemčivi i kao takvi lako skreću i pridobijaju pažnju potrošača.

Osnovni brend koncepti

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

Iskustveni i psihološki aspekt brenda

Mnogi autori preve razliku između dva aspekta brenda – iskustveni i psihološki. Iskustveni aspekt brenda (engleski: brand experience) predstavlja sumu svih tačaka kontakta sa brendom (Golijanin, 2009, str. 57). Iskustva sa brendom 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 brenda¹⁴.

Psihološki aspekt brenda (engleski: 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 (Golijanin, 2009, str. 57). Jedan od osnovnih ciljeva brandinga i brend menadžmenta jeste da kreiraju kod potrošača uverenja da proizvodi i usluge koji su povezani sa određenim brendom imaju karakteristike i kvalitete koji ih čine posebnim i jedinstvenim u odnosu na konkurentske brendove¹⁵.

Identitet i imidž brenda

Radi adekvatnog razumevanja složenog i obuhvatnog pojma brenda, ali i u cilju razvoja uspešnih brenodva u praksi, veoma je važno napraviti razliku između identiteta i imena brenda. Najkraće rečeno, identitet je način na koji *kompanija* nastoji da pozicionira sebe ili svoj proizvod, a imidž je način na koji *javnost* percipira kompaniju i njene proizvode, tj. način na koji su oni pozicionirani u svesti potrošača (Kotler i Keler, 2003, str. 321).

Identitet brenda predstavlja spoljašni izraz brenda, i njime je obuhvaćeno ime brenda, logo, komunikacija brenda i njegov vizuelni identitet. Identitet brenda proizvodi kompanija, i kao takav on predstavlja način na koji kreatori brenda žele da ciljno tržište percipira i doživi njihov brend¹⁶. Identitet brenda predstavlja strateški cilj

¹⁴ <http://www.marketingpower.com>

¹⁵ <http://en.wikipedia.org>

¹⁶ <http://en.wikipedia.org>,

koji kompanija treba da realizuje, i obuhvata sve ono što kompanija želi da postigne za određeni brend u svesti potrošača (Filipović, 2008, str.17), odnosno ono što želi da o sebi, svom proizvodu i svom brendu komunicira svom ciljnom tržištu. Brend identitet treba da bude zasnovan na autentičnim atributima brenda, tj. na stvarnim karakteristikama brendiranog proizvoda¹⁷. Važno je još jednom istaći da svaki brend mora da ima svoj identitet, i da on ne predstavlja samo karakteristike i attribute proizvoda i usluga kompanije. Efektivan identitet ostvaruje svoj uticaj na tri aspekta:

- Definiše karakter proizvoda i ponudu vrednosti,
- Odražava karakter proizvoda na distinktivan način,
- Mentalnoj predstavi proizvoda dodaje emocionalnu snagu (Kotler i Keler, 2003, str. 321).

Primer pažljivo izgrađenog identiteta brenda, zasnovanog na odličnom razumevanju emocionalnih potreba i želja ciljnih potrošača, jeste Marlboro, jedan od najpopularnijih svetskih brendova. Marlboro ima izuzetno jak imidž u duvanskoj industriji, zahvaljujući kojem uprkos propadanju mnogih kompanija koje proizvode cigarete usled sve većih i strožih zakonskih ograničenja, ostvaruje sve veće poslovne uspehe. Marlboro stručnjaci su dobro prepoznali i razumeli potrebu za identifikacijom kod svojih potrošača i kreirali su, danas već mitsku figuru, Marlboro kauboja, koji asocira na slobodu, avanturu, nezavisnost, uzbuđenje i dinamičnost. Za muškarce Marlboro simbolizuje muškost, za mlade zrelost, a za žene emancipaciju. Krajnji rezultat ovakvog imidža jeste da Marlboro cigarete kupuje svaki treći potrošač cigareta u SAD¹⁸.

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.¹⁹

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

¹⁷ <http://en.wikipedia.org>

¹⁸ Primer preuzet sa <http://megatrender.blog.rs/blog/megatrender/megatrender-20/2008/06/21/identitet-brenda>

¹⁹ <http://en.wikipedia.org>

potrošača (Rakita i Mitić, 1991, str.75), odnosno način na koji je brend pozicioniran na tržištu.

Imidž brenda predstavlja skup asocijacija u mislima ciljnih potrošača. Potrošači formiraju različite asocijacije u vezi sa brendom i na osnovu njih nastaje imidž brenda. Imidž brenda obuhvata sve asocijacije (misli i osećanja) koje se javljaju kod potrošača u vezi sa datim brendom. Pozitivan imidž brenda od suštinske je važnosti za pozicioniranje proizvoda i njegovo diferenciranje od konkurentskih (Filipović i Stanković, 2009, str.192).

Asocijacije koje na tržištu postoje u vezi sa nekim brendom formiraju se na dva osnovna načina. Korisnici brenda, odnosno osobe koje su imale konkretno iskustvo sa brendom, zasnivaju sliku o njemu upravo na sopstvenom praktičnom iskustvu sa brendiranim proizvodom ili uslugom, kao i na proceni u kojoj meri ti proizvodi i usluge koje su koristili zadovoljavaju njihova očekivanja. Potrošači koji ne upotrebljavaju brend mahom formiraju sliku o brendu na neproverenim utiscima, stavovima ili uverenjima.²⁰

Interesovanje za imidž brenda, njegovo kreiranje i razvijanje, počinje tokom 60-ih 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 upravo 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 njegov brend imidž, i pošto je brend imidž u najvećoj meri zaslužen za prodaju proizvoda od ključnog je značaja posvetiti se njegovom razvoju, održavanju i unapređenju. Radi postizanja ovog cilja Ogilvi uvodi dva elementarna pravila koje svaka reklama mora da uključi: „hrana u pokretu” – pravilo koje nalaže da se hrana u reklamama prikazuje dinamično, i „počni sa vatrom” – zahtev da svaka reklama počinje na uzbudljiv i intrigantan način (Filipović, 2008, str. 7).

Kreiranje i jačanje pozitivnog imidža brenda zasniva se na marketinškoj komunikaciji. Instrumenti marketinškog miksa koji najbolje komuniciraju pozitivan imidž brenda i pokazuju najbolje efekte jesu ambalaža, odnosno pakovanje

²⁰ <http://www.brandchannel.com/>

proizvoda, te alati promotivnog miksa poput pomenutog advertajzinga, „word of mouth” publiciteta i drugi.²¹

Izgradnja imidža brenda jedan je 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 (Rakita i Mitić, 1991, str.79). Na primer, kupci su spremni da plate veću cenu za brendove koji imaju izgrađen jak pozitivan imidž (Filipović i Stanković, 2009, str.194).

Osnovna razlika između identiteta i imidža brenda jeste u tome što identitet kreira kompanija i njegovo se značenje može opisati odgovorom na pitanje „Ko smo mi? Šta je naš proizvod?”, dok imidž brenda predstavlja percepciju potrošača, i može se predstaviti odgovorom na pitanje „Šta tržište misli o nama i našem brendiranom proizvodu?”.²² Značenje i simbolika brenda za one koji kreiraju identitet brenda razlikuju se od značenja i simbolike koje brend ima na tržištu, tako da identitet nije uvek jednak ostvarenom imidžu (Rakita i Mitić, 1991, str.75).

Može se reći da brend čini integracija identiteta stvorena od strane njegovog kreatora, proizvođača, i imidža koji ima na tržištu, u svesti potrošača. 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 potrošača (Rakita i Mitić, 1991, str.75).

Svest o brendu i stavovi potrošača prema brendu

Svest o brendu ili prepoznatljivost brenda (engleski: 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 konkretni brend i njegove elemente. Svest o brendu omogućuje potrošaču da razume

²¹ <http://www.managementstudyguide.com>

²² <http://www.managementstudyguide.com>

sa kojom je kategorijom proizvoda ili usluga dati brend povezan i koji se proizvodi ili usluge prodaju pod datim brend imenom. Takođe, prepoznatljivost osigurava da potrošači znaju koje svoje potrebe mogu da zadovolje koristeći neki brend. Suština prepoznatljivosti sastoji se u tome da brend ukazuje na diferentne karakteristike brendiranog proizvoda u odnosu na konkurentske i da potrošači prepoznaju njegove osnovne karakteristike (Veljković i Đorđević, 2009, str.7).

Da bismo utvrdili kakva je svest potrošača o nekom brendu treba da odgovorimo na pitanje da li se taj brend javlja u mislima potrošača kada se pomene kategorija proizvoda kojoj on pripada. Moguće je govoriti o više kategorija svesti o brendu koje se između sebe razlikuju u pogledu intenziteta prepoznatljivosti: bez svesti o brendu (potrošači nikada nisu čuli za brend), prepoznavanje (potrošači prepoznaju brend na listi navedenih brendova), prisećanje na brend uz malu pomoć (prisećanje kada se brend pomene), prisećanje na brend bez pomoći (nije potrebno da se brend pomene), prvi brend kojeg se potrošač seti kada se pomene neki proizvod i dominantan brend, odnosno jedini brend kojeg se potrošači sete kada se pomene neki proizvod (Filipović i Stanković, 2009, str. 192).

Privlačenje pažnje potrošača na brend je težak i dugotrajan proces, za upoznavanje potrošača sa brendom i njegovim vrednostima, te izgradnje odnosa lojalnosti, najčešće treba da prođe i po nekoliko godina. Dobar primer marketinške strategije izgradnje svesti o brendu jeste kompanija Samsung koja je od malog proizvođača jeftinih televizora i mikrotalasnih pećnica postala luksuzni svetski poznat brend. Ovakav uspeh Samsung je postigao jer je kompanija duplirala svoje troškove za marketing, oglašavala tehnološku sofisticiranost svojih proizvoda, prikazivala svoje proizvode u naučno-fantastičnim filmovima kao što je Matrix i sponzorirala velika sportska takmičenja poput Olimpijade (Jobber i Fahy, 2006, str. 150).

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

Konativna komponenta obuhvata namere za kupovinu, lojalnost potrošača, preferenciju proizvoda i slično (Živković, 2011, str 125-126).

Lojalnost brendu

Lojalnost brendu može se definisati kao 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. Osnovu lojalnosti brendu čini želja kupaca da ponovo kupe brendirani proizvod. Ipak, pored lojalnosti postoje i drugi razlozi za ponovnu kupovinu, kao što su obaveza ili nedostatak alternativa, te je prilikom procene lojalnosti potrošača nekom brendu potrebno o tome voditi računa (Filipović i Stanković, 2009, str. 192-193).

Prema lojalnosti potrošača brendovi se mogu podeliti u nekoliko grupa:

- brend u niši (The bank of New York, KIA)
- masovni brend (Wal-Mart, Toyota)
- kultni brend (Krispy Kreme, vaš omiljeni lokalni restoran)
- brend ikona (Nike, Budweiser, Coca-Cola) (Filipović, 2008, str. 15).

Krajnji cilj svakog brenda jeste da postane brend ikona.

Brend ekviti (imovina brenda)

Brend ekviti, odnosno imovina brenda ili kapitalizovana vrednost brenda, predstavlja ukupnu vrednost brenda, nematerijalnog karaktera, koja je rezultat uspešno uspostavljenih dugoročnih i stabilnih odnosa između potrošača i kompanije, odnosno brenda. Što je odnos sa potrošačima jači, stabilniji, širi i svestraniji, to je vrednost brenda veća (Rakita i Mitić, 1991, str.76). Drugim rečima, brend ekviti predstavlja vrednost koju kompanija ostvaruje zahvaljujući posedovanju proizvoda koji je brendiran, a koju ne bi ostvarivala da ne poseduje dati brend.

Osnov kreiranja vrednosti brenda podrazumeva razvoj brenda koji se lako pamti, lako prepoznaje i poseduje superiran kvalitet i pouzdanost u odnosu na konkurentske. Promotivne kampanje zasnovane na sredstvima masovne komunikacije takođe umnogome mogu da doprinsu vrednosti brenda.²³

Ostali brend koncepti koji su povezani sa konceptom kapitalizovane vrednosti brenda i koji mogu da doprinesu njenom povećavanju jesu:

- svest o brendu,
- asocijacije u vezi sa brendom,
- lojalnost brendu,
- percipirani kvalitet,
- ostali elementi brenda koji imaju funkciju pravne i konkurentske zaštite brenda (npr. patent, žigovi, itd.)²⁴

Emocionalna veza između potrošača i brenda: Sveti Gral marketinga

Iako na tržištu postoji mnoštvo proizvoda kod kojih funkcionalne karakteristike predstavljaju važan faktor odluke o kupovini, takozvana simbolička potrošnja sve više zaokuplja marketare jer današnji potrošači odabiraju proizvode ne toliko na osnovu njihovih fizičkih i funkcionalnih karakteristika, koliko na osnovu njihovih simboličkih značenja. Značenja predstavljaju potrošačeve vrednosti i procene koje on ima o proizvodima, odnosno o brendovima, i zato je jedan od osnovnih zadataka marketinga da potrošačima kreira i ponudi značenja koja oni žele (Starčević, 2011, str. 109).

U savremenim tržišnim uslovima sve veći značaj posvećuje se emocionalnom brendiranju proizvoda koje se zasniva na uspostavljanju emocionalnih veza između brenda i potrošača. Ovaj koncept zasnovan je na stanovištu da se potrošači prilikom izbora među mnogobrojnim proizvodima ne rukovode samo intelektualnim faktorima, jer kupovina ne predstavlja čisto racionalni proces tokom kojeg potrošači razmatraju

²³ Preuzeto 8.10. 2012. sa <http://www.investopedia.com/terms/b/brandequity.asp#axzz28jb9C0aL>

²⁴ Preuzeto 8.10.2012. sa <http://www.managementstudyguide.com/brand-equity.htm>

isključivo karakteristike poput cene ili kvaliteta ponude. Ponašanje potrošača je u ogromnoj meri determinisano dubljim unutrašnjim motivima i potrebama. Emocionalnim brendiranjem kompanije nastoje da dopru upravo do tih skrivenih emocionalnih potreba potrošača i da im svojim brendovima omoguće zadovoljenje²⁵.

Izgradnja emocionalne povezanosti potrošača i brenda po mnogima predstavlja Sveti Gral marketinga jer je upravo ova veza ključ uspeha brenda. Jaki, uspešni brendovi ne zasnivaju svoju prednost u odnosu na konkurenciju samo na svojim racionalnim karakteristikama, kao što su kvalitet ili izgled proizvoda, već prevashodno na emocionalnim komponentama. Mnogi praktičari ističu da je emotivna komponenta zapravo ključna razlika između uspešnih i neuspešnih brendova. Neki od najjačih svetskih brendova koji svoj uspeh zasnivaju upravo na emocionalnom povezivanju sa svojim potrošačima jesu Coca-Cola, Pepsi, Mercedes, Apple, Google i mnogi drugi. Tako neke od Google-ovih reklama prikazuju obične ljude koji razgovaraju o neobaveznim, svakodnevnim stvarima i stupaju u različite emotivne odnose putem Gmail-a. Apple zasniva svoj ogromni uspeh na tome što čini da se potrošači osećaju kao deo Apple brenda i na tome što stalno komunicira svojim potrošačima da ovaj brend u potpunosti razume njihove potrebe²⁶.

Emocije igraju veoma važnu ulogu posebno u uslovima kada potrošači treba da biraju između brendova koji se ne razlikuju u velikoj meri u pogledu svojih fizičkih i racionalnih odlika. U toj situaciji potrošači biraju onaj brend pomoću kojeg mogu da iskažu neki svoj lični stav, osećanje ili neku svoju karakteristiku, brend koji u njima budi snažne emocije, kao što su strast ili uzbuđenje, brend koji komunicira sa njima, u koji imaju poverenje i u koji zadržavaju poverenje, kome su lojalni, kao i brend koji sa svojim potrošačima deli korisna iskustva (Veljković i Đorđević, 2009, str. 7-8). Kraće rečeno, kompanija koja želi da kreira i razvija uspešan brend mora osigurati da su potrošači razvili emocionalnu povezanost sa njenim brendom i da imaju poverenje u njega.

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

²⁵ <http://www.wisegeek.com/what-is-emotional-branding.htm>

²⁶ <http://www.smartinsights.com/online-brand-strategy/emotional-branding-means-customers-stay-loyal-for-the-long-haul/>

više čulnih modaliteta; brend je jedinstven, unikatan; komunikacija između brenda i potrošača je dosledna, brend nikada ne razočarava potrošače; brend čini da se potrošači osećaju dobro (Veljković i Đorđević, 2009, str. 8).

Emocionalna povezanost potrošača razvija se i ojačava tokom vremena kroz njihova pozitivna iskustva sa brendom. Načini na koje kompanije mogu kreirati i održavati emocionalnu povezanost svojih brendova i potrošača su mnogobojni (upotreba reklamnih kampanja, motivisanje prodajnog osoblja da uspostavlja pozitivne kontakte sa potrošačima, sponzorisanje različitih događaja itd.) ali ono na čemu se zasniva uspešnost svakog od njih jeste da moraju biti utemeljeni na detaljnom poznavanju ciljnih potrošača i njihovih emocionalnih potreba, želja i očekivanja.²⁷

Uspešni brendovi

Interbrand-ovo istraživanje najuspešnijih svetskih brendova pokazalo je da su osnovni principi kojima se ovi brendovi rukovode i na kojima zasnivaju svoj uspeh sledeći (prema Sundać i Švast, 2009, str. 52):

- Prepoznatljivost,
- Konzistentnost (vizuelna, verbalna, taktilna...),
- Emocije - brand mora predstavljati simbol obećanja za koje potrošači veruju da će
- brendirani proizvod ili usluga ispuniti. Ovaj princip je zasnovan na ideji razvijanja i održavanja lojalnosti potrošača,
- Jedinstvenost,
- Adaptibilnost - globalni brendovi moraju odgovarati i na lokalne potrebe, želje i preferencije,
- Vodstvo - Menadžement kompanije mora razvijati korporativnu kulturu u kojoj je brend vidljiv u svemu što kompanija radi,
- Vrhunski proizvodi, procesi i ljudi,
- Fokusiranost na potrošača,

²⁷ <http://www.brandingstrategyinsider.com/>

- Beskompromisna etička praksa,
- Kontinuirani fokus na kreativnost i inovacije.

Na prvom mestu Interbrand-ove liste deset najvrednijih svetskih bendova u 2011. godini nalazi se Coca-Cola, za kojom slede IBM, Microsoft, Google i GE. Sledeći na listi su MCDonalds, Intel, Apple, Disney i Hewlett-Packard.²⁸ U tekstu koji sledi opisaćemo neke brendove sa ove liste i razmotriti u čemu je tajna njihovog uspeha.

Apple je jedan od primera veoma uspešnih i jakih brendova. Iako Apple proizvodi imaju izuzetno visoke cene, kao i brojne nedostatke i ograničenja, oni imaju ogroman broj veoma lojalnih potrošača i veoma se dobro prodaju. Ovakav uspeh Apple je postigao zahvaljujući kreiranju i razvoju jakog brenda. Apple je jedna od prvih kompanija koja je uočila da je od presudne važnosti za uspeh definisanje suštine brenda, odnosno kreiranje efektivnog identiteta. Prvi korak u ovom procesu predstavljao je: na neki način sublimirati šta je to što ovaj brend čini drugačijim i jedinstvenim a što je značajno i vredno sa stanovišta potrošača. Kao osnovne vrednosti koje predstavlja Apple brend definisane su strast za kreativnošću, inovacijom, dizajnom i jednostavnošću. Drugi korak u ovom procesu bio je pronalaženje načina da se ove vrednosti izraze kroz sve aktivnosti ove kompanije. Suština brenda Apple komunicirana je sa ciljnim tržištem preko slogana „Think different”.²⁹

Brend Hewlett-Packard (HP) široko je poznat među potrošačima po svojim računarima i štampačima, ali ono što čini osnov njenog uspeha jeste revolucionaran pristup menadžmentu koji je uveden u ovoj kompaniji, a koji su osnivači nazvali „menadžment šetnjom okolo”. Menadžment u HP-u zasnovan je na politici jednakosti svih zaposlenih, rad se obavljao u otvorenim kancelarijama (kancelarije nisu imale vrata) mnogo ranije nego što je ovaj koncept postao popularan u svetu, zaposleni su bili slobodni da otvoreno i bez straha razgovaraju sa svojim nadređenima o bilo kojoj temi, što je sve zajedno učinilo HP sjajnim mestom za rad. HP se rukovodi filozofijom da poslovna kultura u kojoj se neguju dobri međuljudski odnosi i u kojoj menadžment brine o svojim zaposlenima predstavlja osnov uspešnosti kompanije i uspešnosti

²⁸ <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/Best-Global-Brands-2011.aspx>

²⁹ Laketić, D. <http://www.mcb.rs/>

njenog brenda. Zato je HP poznat kao brend zaposlenih, a svojim odličnim poslovanjem dokazuje vrednost svoje poslovne filozofije ³⁰.

Brend kao nematerijalna imovina kompanije

Uspešnost poslovanja kompanije u savremenim tržišnim uslovima zavisi od uspešnosti njenog upravljanja materijalnom i nematerijalnom imovinom. Poslednjih godina uočava se trend povećanja važnosti nematerijalne imovine za kompanije, dok je uloga materijalne imovine u stvaranju vrednosti sve manja.

Povećano interesovanje menadžera za nematerijalnu imovinu javilo sa uočavanjem velikih razlika između knjigovodstvenih vrednosti nekih kompanija i njihove tržišne vrednosti (Sundać i Švast, 2009, str.31). U jednom istraživanju osnosa između knjigovodstvene i tržišne vrednosti koje je sprovedeno na 3500 američkih kompanija utvrđeno je da krajem 80-ih godina nije postojala značajnija razlika između ove dve vrednosti, s obzirom da je knjigovodstvena vrednost iznosila 95% tržišne vrednosti, da bi dvadeset godina kasnije iznosila samo 28% tržišne vrednosti (Dess, 2006, prema Janošević, 2009, str. 407). Ove razlike posebno su uočljive u kompanijama koje posluju u oblastima visoke tehnologije, ili u oblastima intenzivnih znanjem, kao što su farmaceutska ili informaciono-tehnološka industrija, a upravo iz razloga što se u njima najviše investira u nematerijalnu imovinu poput istraživanja i razvoja, brendova, патената i slično (Sundać i Švast, 2009, str.31 - 33). Usled razvoja informacione tehnologije, nematerijalna imovina postaje osnov konkurentске prednosti, i ona se danas posmatra kao najznačajnija vrednost kompanije, te menadžment sve većeg broja kompanija fokusira svoju pažnju i interesovanje upravo na nju.

U literaturi je moguće pronaći različite definicije nematerijalne imovine. Prema Međunarodnom računovodstvenom standardu 38 (MRS 38) nematerijalna imovina kompanije određuje se kao „nemonetarna imovina bez fizičke suštine koja se može identifikovati“ (MRS 38, 2006, prema Janošević, 2009, str. 401), a kao najvažnije forme u kojima se manifestuje navode se kompetence zaposlenih, patenti,

³⁰ Preuzeto i prilagođeno iz Filipović, V. (2008): Brend menadžment, FON, Beograd

know-how, softveri, izgrađeni čvrsti pozitivni odnosi sa klijentima i potrošačima, snaga brenda, unikatni organizacioni dizajn i poslovna kultura (Lev, 2004, prema Janošević, 2009, str. 401).

Supstancu nematerijalne imovine (nematerijalne aktive) preduzeća predstavljaju nematerijalni, neopipljivi resursi (eng. – intangible resources), poput raspoloživog znanja, informacija, veština, obučenosti, razvijenih pozitivnih odnosa sa klijentima i potrošačima, poslovna kultura, reputacija, informacionih sistema, organizacionih procedura i tako dalje, dok suštinu materijalne imovine čine opipljivi ili materijalni resursi (eng. - tangible resources), u koje spadaju zgrade, zemljište, pogoni, sirovine, finansijska imovina i slično (Janošević, 2009, str.400). Nematerijalna sredstva nemaju fizičku sadržinu, a njihova vrednost proizilazi iz prava i privilegija koje donose kompaniji koja ih poseduje i koristi. Osnovna prednost nematerijalnih sredstava u odnosu na nematerijalna sastoji se u tome što ih kompanija može umnožavati u neograničenom broju primeraka i neke od kopija prodavati, dok istovremeno neke od njih zadržavaju za sebe. U nematerijalna ulaganja spadaju patenti, licence, koncesije, računarski softver, prava na izdavanje i publikovanje, franšiza, plaćene zakupnine, nazivi Internet domena, prepoznatljiva obeležja znaka, baze podataka, naslovi novina, poslovne tajne, prototipi i zaštitni znaci i trgovačka imena (Petrović, 2011, str. 216-218). Kategorija nematerijalnih ulaganja koja je obuhvata zaštitne znake i trgovačka imena od posebnog je značaja za temu ovog rada, te ćemo o njoj u narednom tekstu detaljnije pisati.

Međunarodni računovodstveni standard 38 ima za cilj da propiše računovodstvene postupke za nematerijalna sredstva koja nisu posebno obrađena drugim Međunarodnim računovodstvenim standardima. Ovim Standardom se zahteva da kompanija prizna neko nematerijalno sredstvo samo ako su ispunjeni određeni uslovi. Istovremeno, njime su uređeni načini određivanja knjigovodstvene vrednosti nematerijalnih sredstava i postavljeni zahtevi u pogledu objavljivanja o nematerijalnim sredstvima. Prema Međunarodnom računovodstvenom standardu 38 (MRS 38) postavljeni su sledeći kriterijumi za priznavanje nematerijalnih sredstava: da sredstvo nema materijalnu sadržinu, da postoji mogućnost njegove identifikacije, kontrola nad sredstvom od strane kompanije koja ga poseduje, i buduća ekonomska korist koju kompanija može imati od upotrebe datog sredstva. Takođe, treba da bude izvesno da će buduće ekonomske koristi od korišćenja sredstva priticati u kompaniju

i da je trošak nabavke sredstva moguće pouzdano utvrditi (Petrović, 2011, str. 223-226).

U daljem radu sledi prikaz isprava o priznavanju žiga Iva kompanije „Aqua com“ od strane Zavoda za intelektualnu svojinu Republike Srbije.



Slika 1: Žig Iva

Različiti autori na različitim kriterijumima zasnivaju svoje klasifikacije nematerijalnih sredstava, ali se u većini njih brend navodi kao posebna vrsta nematerialne imovine u okviru kategorije relacionog, odnosno eksternog kapitala (pored kategorija ljudskog kapitala i strukturnog, odnosno internog kapitala) kojim su obuhvaćene veze kompanije sa tržišnim prostorom, tj. koji uključuje brojne odnose

između kompanije i njenih stejkholdera, kao i njihovu percepciju kompanije i njenih proizvoda ili usluga (Janošević, 2009, str. 402). Svrstavanje brenda upravo u ovu kategoriju nematerijalne imovine potpuno je u skladu sa njegovim shvatanjem kao odnosa između potrošača i brendiranog proizvoda. Na ovom mestu još jednom ćemo naglasiti da je brend, odnosno zaštitni znaci (žigovi) i trgovačka imena, prema Međunarodnom računovodstvenom standardu 38 određen kao vrsta nematerijalne imovine kompanije.

Danas je opšteprihvaćeno mišljenje da je brend poseban oblik nematerijalne imovine, koji za mnoge kompanije predstavlja najznačajniju vrednost. Prema rečima Hauarda Kozgrouva, direktora marketinga u kompaniji Lindsay, Stone and Briggs Advertising „Brend je jedini element koji možete posedovati a koji vam niko ne može oduzeti. Mogu vam ukrasti poslovne tajne, patentima će kad – tad isteći zaštita, proizvodne linije mogu zastariti, tehnologija će se promeniti. Ali vaš brend može živeti večno jer stvara dugoročnu vrednost koja je iznad vrednosti svih ostalih elemenata poslovanja“ (Howard Kosgrove, prema Sundać i Švast, 2009, str. 49).

Posedovanja jakog brenda kompaniji treba da omogući ostvarenje boljih poslovnih performansi u odnosu na kompanije koje nemaju razvijene snažne brendove (Lukač, 2011). Nematerijalna imovina dominantno određuje vrednost kompanije, dok je uloga materijalne imovine manja i sporedna (Janošević, 2009, str. 407). Ona ima dominantni udeo u ukupnoj vrednosti kompanije jer je u savremenim uslovima poslovanja sve više novostvorene vrednosti zasnovano na znanju, a u mnogo manjoj meri na materijalnim resursima i radom u neposrednoj proizvodnji (Sundać i Švast, 2009, str.34).

Stvaranje vrednosti za kompaniju putem nematerijalnih sredstava zasnovano je na nekoliko principa. Putem njih vrednost se stvara indirektno, odnosno ona retko neposredno utiče na finansijske performanse kompanije, već pre zahvaljujući nizu uzročno – posledičnih veza posredno vodi povećanju prihoda i profita. Vrednost koja se na ovaj način stvara je kontekstualna, odnosno zavisi od usklađenosti sa poslovnom strategijom date kompanije. Takođe, vrednost koja se stvara korišćenjem nematerijalne aktive je potencijalna, odnosno neizvesna, iz čega proizilazi i da su rezultati investiranja u nju takođe neizvesni. Konačno, ni jedna pojedinačna komponenta nematerijalne imovine ne stvara vrednost samostalno, već je neophodno da sve komponente nematerijalne i materijalne imovine budu uzajamno povezane,

te, radi ostvarivanja najveće vrednosti, usklađene sa strategijom poslovanja (Janošević, 2009, str. 407-408).

Brend predstavlja važnu nematerijalnu vrednost kompanije zbog ekonomskog uticaja koji ima (Lindeman, 2004, str.1), jer stvaranjem vrednosti za potrošača brendovi u velikoj meri određuju stvaranje ekonomske vrednosti za kompaniju. On predstavlja krajnji cilj i maksimalni domet proizvodnog procesa intelektualnog kapitala (Sundać i Švast, 2009, str. 48). Da bi brend doprinosio povećanju poslovnih performansi kompanije neophodno je da bude dobro pozicioniran u svesti potrošača i da se između potrošača i brenda razvijaju i održavaju viši nivoi (emocionalne) povezanosti (Veljković i Đorđević, 2009, str. 11).

Prema Kotleru i Keleru (Kotler i Keler, 2003, str. 277), uspešni i jaki brendovi doprinose poslovnom uspehu kompanije zato što utiču na:

- Bolje percepcije performansi proizvoda od strane potrošača,
- Povećanje lojalnosti potrošača,
- Smanjenje osetljivosti na konkurentske strategije marketinga,
- Smanjenje osetljivosti na krize marketinga,
- Povećanje marži,
- Smanjenje elastičnosti reakcija potrošača na povećanje cena,
- Elastičnije reakcije potrošača na smanjenje cena,
- Povećanje poslovne saradnje i podrške,
- Efektivnije marketing komunikacije,
- Mogućnosti licenciranja,
- Dodatne mogućnosti ekstenzije brenda.

Važnost brenda za povećanje uspešnosti poslovanja prepoznata je od strane menadžmenta mnogih svetskih kompanija, koje se u sve većem broju fokusiraju upravo na nematerijalnu imovinu kao svoju najznačajniju vrednost. Tako je, na primer, Ford Motor Company u roku od nekoliko godina uložio preko 12 milijardi dolara u kreiranje i razvoj brendova Jaguar, Land Rover, Aston Martin i Volvo. Jedan od lidera u elektronskoj industriji, kompanija Samsung, veoma mnogo ulaže u svoju nematerijalnu imovinu, trošeći oko 7, 5 % svojih godišnjih prihoda na istraživanje i razvoj (R&D) i dodatnih 5 % na marketinšku komunikaciju. Dalje procene pokazuju da kompanije koje se bave proizvodnjom robe široke potrošnje troše do 10 % svojih godišnjih prihoda na marketing. Čak i neke neprofitne

organizacije koriste brend kao osnovni marketinški alat kako bi došle do donacija, sponzorstava i privukle veći broj volontera (Lindeman, 2004, str.1-2).

Dugoročna nematerijalna ulaganja kompanije „Aqua com”, čijim se brendovima flaširane vode *Iva* i *Golijska Bistrica* bavimo u praktičnom delu ovog rada, su u 2011. godini iznosila 498,216,000.00 RSD, od toga ulaganja u brend *Iva* 271,154,658.91 RSD, a u brend *Golijska Bistrica* 227,061,341.09 RSD. U narednom delu teksta dat je pregled žigova kompanije „Aqua com”.

AQUA COM
PREGLED ŽIGOVA
Stanje na dan 29.12.2011. god.

Redni broj	Datum podnošenja	Broj prijave	Znak	Reg.broj, IR, Kosovo	Važi do
1.	08.09.2008.	D-111/08	BOCA	10541	08.09.2013.
2.	26.02.2008.	Ž-386/08	IVA	57944 IR-992562	26.02.2018.
3.	26.02.2008.	Ž-387/08	VODA IVA	58584	26.02.2018.
4.	30.05.2008.	Ž-1374/08	IVA sa graf.	56413 IR-992562	30.05.2018.
5.	09.04.2009.	D-33/09	BOCA	10572	09.04.2014.
6.	05.08.2009.	Ž-1174/09	GOLIJSKA BISTRICA	59594 IR-1030239	05.08.2019.
7.	17.12.2010.	Ž-2084/10	SUPER Bitterlemon	62822	17.12.2020.
8.	17.12.2010.	Ž-2085/10	SUPER Bitterlemon.z	62823	17.12.2020.
9.	17.12.2010.	Ž-2086/10	SUPER COLA	62824	17.12.2020.
10.	17.12.2010.	Ž-2087/10	SUPER COLA crven.	63036	17.12.2020.
11.	17.12.2010.	Ž-2088/10	SUPER ORANGE	62825	17.12.2020.
12.	17.12.2010.	Ž-2089/10	SUPER ORANGE cr.	63035	17.12.2020.
13.	19.01.2011.	Ž-64/11	SMEX	62439 IR. Kosovo	19.01.2021.
14.	23.02.2011.	Ž-242/11	LIKE	62467 IR-1078743 Kosovo	23.02.2021.
15.	3.11.2011.	Ž-1578/11	NO STRESS	IR-	
16.	23.11.2011.	Ž-1683/11	NO STRESS	63512 IR-	23.11.2021.

Tabela 1: Žigovi kompanije „Aqua com”

Konačno, treba naglasiti da je stvaranje nematerijalnih sredstava veoma skup i nimalo jednostavan proces, a upravljanje njima veoma zahtevan zadatak. Iako ona najčešće nisu vidljiva i opipljiva njima je ipak moguće upravljati, a u vezi sa tim

neophodno ih je i adekvatno proceniti, čime se detaljnije bavimo u poglavlju koje sledi.

Procena vrednosti brenda

Da bismo mogli pristupiti proceni vrednosti brenda neophodno je najpre da tačno definišemo šta procenjujemo, odnosno da preciziramo šta podrazumevamo pod pojmom brend. Brend je pogrešno posmatrati samo kao ime ili simbol. Brendovi predstavljaju moćan instrument za kreiranje jedinstvene slike proizvoda ili usluge u svesti potrošača, i ključni su faktor u oblikovanju preferencija potrošača prema određenim proizvodima (Stolowy et al., 1999, str.4). Naučni institut za marketing (*Marketing Science Institute*) definiše brend kao jaku, održivu i diferencijalnu prednost kompanije u odnosu na konkurente koja vodi većem obimu prodaje ili većoj marži kompanije koja poseduje brend u odnosu na situaciju da kompanija nije u posedu datog brenda.

Dakle, pitanje vrednosti brenda odnosi se na njegovu finansijsku ekonomsku vrednost. Brend stvara vrednost tako što deluje i na strani priliva i na strani odliva gotovine. Na strani priliva gotovine u preduzeće brend utiče tako što omogućuje prodaju brendiranog proizvoda po višoj ceni i smanjuje stopu povraćaja proizvoda od strane potrošača, dok na strani odliva gotovine uspešan brend utiče putem smanjenja operativnih troškova tako što povećava lojalnost dobavljača i distributera, ekonomijom obima i smanjenjem troškova kapitala (Lukač, 2011).

Značaj brenda u savremenom poslovnom upravljanju može se sagledati sa dva aspekta – sa aspekta uticaja koji ima na stvaranje vrednosti za potrošače i sa aspekta uticaja na stvaranje vrednosti za kompaniju. Stvaranje vrednosti za potrošače odnosi se na način na koji brendovi utiču na povećanje ukupne kreirane i isporučene vrednosti za potrošače, te analizom stepena uticaja brenda na rast obima prodaje ili uvećanje cene. Uticaj brenda na stvaranje ekonomske vrednosti za kompaniju odnosi se na ulogu brenda za povećanje performansi kompanije koje se mere u nematerijalnoj vrednosti kompanije, koja je vezana za procenu dobiti koju kompanija može da ostvari u određenom periodu u budućnosti (Veljković i Đorđević, 2009, str.6 - 7).

Prilikom tačne kvantifikacije vrednosti brenda kompanije se suočavaju sa izvesnim problemima, koji najvećim delom proizilaze iz same suštine brenda – iz njihove nematerijalne prirode, dok su drugi problemi povezani sa potrebom procene razvoja brenda u budućnosti, pored identifikovanja aktuelnog i prošlog stanja. Osnov kvantitativne procene vrednosti brenda jeste utvrđivanje dva osnovna aspekta svakog brenda: viđenja brenda od strane potrošača i poslovnih kupaca i tržišno – ekonomskih kriterijuma. Iz navedenog proizilazi da se vrednost brenda može odrediti na dva osnovna načina: osnovu istraživanja stavova i ponašanja potrošača na tržištu, te finansijskom analizom poslovanja datog brenda (analizom tržišno-finansijskih pokazatelja poslovanja) (Veljković i Đorđević, 2009, str. 11 -12). Razvijeni su različiti modeli procene vrednosti brenda, ali koji se mogu svrstati u dve prethodno navedene kategorije.

Modeli koji su zasnovani na proceni vrednosti brenda putem istraživanja potrošača usmereni su ka merenju ponašanja i stavova potrošača koji mogu imati uticaja na ekonomske performanse datog brenda, odnosno svi oni nastoje da identifikuju, izmere i objasne percepcije potrošača koje utiču na kupovinu (Lindeman, 2004, str.5). U ovim istraživanjima procenjuju se različiti faktori kao što su kupovne namere, vernost brendu, kvalitet, svesnost o brendu, znanje o brendu, zadovoljstvo potrošača, jedinstvenost, empatija, poverenje u brend, identifikacija sa brendom, spremnost da se preporuči brend (Veljković i Đorđević, 2009, str.12).

Tako Ejkerov model izračunavanja tržišne vrednosti brenda (Aaker, 1996, prema Veljković i Đorđević, 2009, str.12) obuhvata procenu sledećih komponenti: lojalnost, percipirani kvalitet brenda, asocijacije u pogledu brenda i njihove diferencijacije u odnosu na konkurenciju, svesnost brenda i ponašanja potrošača na tržištu.

U modelu *Brand Dynamics*, reklamne agencije *Yang and Rubicam*, procena je zasnovana na pet merila (Vranešević, 2007, prema Veljković i Đorđević, 2009, str.12): prisutnost i poznatost brenda („Znam li nešto o tome?“), važnost („Nudi li mi nešto?“), funkcionalna uspešnost („Može li to isporučiti?“), prednost („Nudi li nešto bolje od ostalih?“), povezanost („Ništa ga ne može nadmašiti.“).

Finansijskih modela za procenu vrednosti brenda u literaturi je moguće pronaći mnogo, a većina njih se može svrstati u nekoliko univerzalnijih grupa: modeli zasnovani na trošku, modeli zasnovani na diskontovanju budućih troškova, modeli zasnovani na poređenju sa kompanijama bez brendova, modeli utemeljeni na

proceni rezidualnog prihoda i kombinovani modeli (Predović, 2007, prema Veljković i Đorđević, 2009, str. 13). Većina ovih modela počiva na sličnim principima procene. U okviru njih se najpre prognoziraju budući prihodi od brenda, nakon čega se odbijaju operativni troškovi u vezi sa datim brendom kako bi se izračunao profit. Određuje se u kom je stepenu profit proizišao iz upotrebe datog brenda. Diskontuje se vrednost tog profita na sadašnju vrednost, upotrebom diskontne stope koja se zasniva na neizvesnosti i riziku budućih profita (Veljković i Đorđević, 2009, str. 13).

Procena vrednosti brenda veoma je važan deo brend menadžmenta, jer je za uspešno upravljanje brend portfoliom neophodno da kompanija utvrdi koliko svaki od datih brendova doprinosi ukupnoj vrednosti kompanije i kakvi su im potencijali rasta. Mnoge strateške odluke menadžment zasniva upravo na poznavanju podataka o vrednosti brendova, kao što su odluke u vezi sa investicijama u kompaniji, odluke u vezi sa licencama, pretvaranje marketing sektora od troškovnog u profitni centar, alociranje marketing troškova prema koristima od određenog brenda, odluke o kobrendiranju, odluke o povlačenju nekih brendova iz portfolija, utvrđivanje sleda koraka i parametara u pogledu pojedinih elemenata brenda i aktivnosti na njegovom kreiranju i mnoge druge (Veljković i Đorđević, 2009, str. 14).

Brendiranje i brend menadžment

Brendiranje je proces izgradnje svesnosti kod potrošača o postojanju brenda i razvoj lojalnosti potrošača prema brendu. Podrazumeva kreiranje jake emotivne veze između brenda i potrošača, zasnovanu na visokom nivou identifikacije potrošača sa brendom i sa vrednostima koje on simboliše (Rakita i Mitić, 1991, str.79). Svest o vrednosti brenda može da omogući kompaniji da više naplati svoj proizvod, a istraživanja pokazuju da brendovi koji imaju višu vrednost donose veće prihode nego slabiji, „uži” brendovi (Golijanin, 2009, str. 56). Dakle, izgradnja i održavanje jakih brendova predstavlja ključ za ostvarivanje i zadržavanje strateške prednosti na savremenom tržištu (Erdem et al., 1999, str.302).

Slično određenje daju i Kotler i Keler (Kotler i Keler, 2003) koji kažu da je brendiranje proces davanja snage brenda određenim proizvodima i uslugama, što podrazumeva stvaranje mentalnih struktura kod potrošača koje im pomažu da

organizuju svoja znanja o dostupnim proizvodima i uslugama na način koji im olakšava odlučivanje o kupovini, a u isto vreme doprinose uspešnosti i vrednosti kompanije koja poseduje brend.

Proces brendiranja odvija se kroz nekoliko faza: planiranje brenda, analiza brenda, strategija brenda, izgradnja brenda i revizija brenda. U fazi planiranja brenda veoma je važno fokusirati se na celokupnu sliku, i integrisati sve navedene procese koji se odvijaju u kompaniji: izgraditi klimu stalnih promena, definisati procese blagovremenog prikupljanja informacija, razviti procedure za planiranje brzog prodora, obrazovati standardne formulare za saopštavanje planova brenda i promena, uspostaviti jake procese implementacije programom brendiranja i uključiti sve aktere u planiranje. Faza analize brenda odnosi se na relevantne analize – analize potrošača, analize konkurenata, ali i na samoanalizu kompanije. Temeljno istraživanje tržišta neophodan je korak strateškog kreiranja brenda, jer je upoznavanje potrošača i onoga što im je potrebno i šta žele osnova izgradnje uspešnog brenda. Strategija brenda se naslanja na obavljene analize tržišta, i podrazumeva pozicioniranje brenda, misiju brenda, vrednosnu ponudu, obećanje i arhitekturu brenda. Izgradnja brenda započinje od razumevanja ključnih atributa proizvoda i usluga, kao i od razumevanja i anticipiranja potreba potrošača. Izgradnja brenda je dugotrajan proces, dugoročna inicijativa koja je utemeljena na razvijanju odnosa između brendiranog proizvoda i potrošača. Revizija brenda meri jačinu i slabost brenda i ukupnog brend portfolija, koja se sprovodi s vremena na vreme kako bi se pratili rezultati pojedinačnih brendova koje kompanija poseduje (Janjić, 2010, str. 161-164).

Osmišljavanje strategije brendiranja podrazumeva odlučivanje o elementima brenda koji će biti primenjeni na nove ili postojeće proizvode kompanije. Osnovne tri mogućnosti kojima kompanija raspolaže prilikom brendiranja novog proizvoda, odnosno tri ključne strategije brendiranja jesu:

- Razvoj novih brend elemenata za novi proizvod,
- Primena nekih od već postojećih elemenata brenda na novi proizvod,
- Kombinovanje novih i postojećih elemenata brenda (Kotler i Keler, 2003, str. 296).

Prema Golijaninu (Golijanin, 2009, str. 56) brend menadžment se može definisati kao primena marketinškog upravljanja određenim proizvodom, linijom

proizvoda ili brendom, sa ciljem da se potrošaču ukaže na primetnu vrednost proizvoda i na taj način uveća vrednost franšize brenda i valjanost brenda. Adekvatno upravljanje brendom može rezultirati ne samo većoj prodaji jednog brendiranog proizvoda, veći i drugih proizvoda kompanije koja poseduje uspešan brend.

Brend menadžment je proces održavanja, poboljšavanja i unapređivanja brenda sa ciljem da ime brenda bude povezano sa pozitivnim asocijacijama kod potrošača, a posledično i da vodi uspešnim poslovnim performansama kompanije koja poseduje brend. Upravljanje brendom obuhvata odlučivanje o mnogim važnim aspektima brenda – o troškovima, zadoboljstvu potrošača, komunikaciji i prezentaciji brenda, kao i o konkurenciji. Osnova brend menadžmenta je na marketing menadžmentu, s tim što su marketinški principi direktno usmereni ka brendovima i traganju za načinima na koje oni mogu da zadovolje potrebe ciljnih potrošača.

Uspešno sprovedene aktivnosti brend menadžmenta kompaniji mogu doneti mnogobrojne benefite, od kojih su najznačajniji:

- stvaranje željenog korporativnog imidža i reputacije,
- osvajanje novih i zadržavanje postojećih tržišta,
- uspostavljanje dobrih odnosa sa poslovnim saradnicima,
- lojalnost potrošača i njihovu zaštitu,
- olakšavanje donošenja odluka o kupovini i mnoge druge.³¹

Vinka Filipović (Filipović, 2008, str. 18) kao cilj upravljanja brendom određuje postizanje svesti o postojanju brenda kod potrošača, kao i interesovanja za brend, podsticanje na kupovinu, te ostvarivanje dugoročne lojalnosti. Preme njoj upravljanje brendom kompaniji 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 potrošača.

³¹ <http://www.businessdictionary.com/definition/brand-management.html>

ČETVRTI DEO:

POZICIONIRANJE BREND

Marketing battles are fought in a mean and ugly place... Marketing battles are fought inside the mind." (Ries & Trout, 1986, Manhas, 2010, str.17)

Osnovni zadatak svake kompanije jeste isporuka vrednosti na tržište uz ostvarivanje određenog profita. Možemo razlikovati dva pristupa procesu isporuke vrednosti: tradicionalni, koji počiva na ideji da kompanija proizvodi određeni proizvod a zatim nastoji da taj proizvod proda, i novi pristup poslovanju koji marketing stavlja na sam početak lanca isporuke vrednosti. Prema novom pristupu poslovanju, tri su osnovne faze u procesu isporuke vrednosti. U prvoj fazi odabiraju se vrednosti, odnosno sprovodi se segmentacija tržišta, identifikacija ciljnih segmenata i pozicioniranje. Ova tri elementa daju takozvanu SPC formulu (SPC- segmentacija tržišta, identifikacija ciljnih segmenata i pozicioniranje) koja je osnov strateškog marketinga. Nakon što su vrednosti u prvoj fazi odabrane, potrebno ih je pružiti tržištu putem oblikovanja proizvoda i usluga, cene i distribucije. U trećoj fazi prenošenja vrednosti tržište se putem različitih promotivnih instrumenata informiše o proizvodu/usluzi. Druge dve faze procesa isporuke vrednosti potpadaju pod taktički marketing (Kotler, 1997, str. 249).

Snaga i uspešnost brenda prevashodno su zasnovani na poziciji koju bend ima u svesti potrošača u odnosu na druge, konkurentske brendove. Upravo iz ovog razloga kompanija treba da svoju celokupnu marketinšku strategiju neposredno zasniva na poziciji vlastitog brenda u svesti potrošača, a koja se uvek mora posmatrati u odnosu na pozicije konkurentskih brendova (Filipović, 2008, str.5). Dakle, celokupnu priču o brendu, brendiranju i upravljanju brendom nije moguće ispričati bez poglavlja o pozicioniranju. Iz tog razloga, u narednom delu teksta ćemo se detaljno pozabaviti konceptom pozicioniranja brenda i ulogom koju on ima u marketingu.

Pozicioniranje je ključni element kreiranja i upravljanja uspešnim brendom. Pozicioniranje zapravo predstavlja kreiranje ponude preduzeća i njenog imidža tako

da zauzmu jedinstveno i preferirano mesto u svesti ciljnih potrošača (Veljković i Đorđević, 2009, str.11).

Jedan od osnovnih, temeljnih elemenata marketing strategije kompanije, na bilo kom tržištu, jeste kreiranje adekvatnog plana pozicioniranja proizvoda (Johansson & Thorelli, 1985, apstrakt). Pozicioniranje je jedan od ključnih pojmova u oblasti marketinga, i pored segmentacije i izbora ciljnih tržišta predstavlja etapu u procesu ciljnog marketinga (Živković, 2011, str 162). Prema mnogim istraživačima i praktičarima u oblasti marketinga segmentacija tržišta i pozicioniranje proizvoda su tesno povezani koncepti, s obzirom da pozicioniranje nema nikakvu vrednost ukoliko nije u okviru ciljnog tržišnog segmenta (Manhas, 2010, str. 18).

Značaj koji pozicioniranje ima za marketing menadžment empirijski je dokumentovan u mnogim istraživanjima koja pokazuju postojanje pozitivne veze između uspešnosti poslovanja organizacije i postojanja dobro formulisane i jasno definisane strategije pozicioniranja (Manhas, 2010, str.17).

Pozicioniranje – definicija pojma

Pojam pozicioniranja u oblast marketinga uveli su čuveni stručnjaci u oglašavanju - Al Ries i Jack Trout u svojoj knjizi „Positioning: The Battle for Your Mind“. Koncept pozicioniranja se pojavljuje kao odgovor na promenu u načinu komunikacije koja se dogodila u savremenom društvu. Suština ove promene ogleda se u stalnom razvoju brojnih komunikacionih medija – štampani mediji, radio, televizija, internet, usled čega je savremeni čovek postao prezasićen informacijama. Dakle, savremeno društvo možemo okarakterisati kao prekomunicirano društvo. Pored toga što bombardovanje različitim informacijama koje dolazi sa svih strana vodi povećanju stresa kod savremenog čoveka, ova situacija postavila je složen i izazovan zadatak i pred marketinške stručnjake – kako u uslovima informacionog prezasićenja komunicirati potrošačima svoj proizvod, uslugu ili brend? I upravo na ovom mestu na scenu stupa pozicioniranje. Na savremenom tržištu više nije od presudne važnosti da li kompanija nudi najbolji ili najkvalitetniji proizvod, po najpovoljnijoj ceni, sa najboljom distribucijom i promotivnim aktivnostima. Na

savremenom tržištu uspeh je određen onim što o našoj ponudi znaju, misle i osećaju naši potrošači, odnosno pozicijom koju naš brend zauzima u odnosu na konkurentske brendove u očima, u svesti ciljnih potrošača.³²

Ries i Trout ističu da iako je u osnovi pozicioniranja sam proizvod, pozicioniranje pre svega podrazumeva ono što marketar čini svesti potencijalnog potrošača, jer proizvod se pozicionira u svesti potrošača (Kotler, 1997, str. 297).

Pozicija proizvoda je mesto koje proizvod zauzima u mislima potrošača u odnosu na konkurentske proizvode, i način na koji potrošači definišu proizvod na osnovu njegovih osnovnih karakteristika. Pozicija proizvoda predstavlja kompleksan set percepcija, impresija i osećanja koja potrošači imaju prema proizvodu u odnosu na konkurentske proizvode (Živković, 2011, str. 162).

Prema Kotleru (Kotler, 1997, str. 295) pozicioniranje se može definisati kao postupak oblikovanja ponude i imidža firme na taj način da oni zauzmu značajan i istaknut konkurenski položaj u svesti ciljnih potrošača. .

Kreiranje strategije pozicioniranja brenda

Najopštiji ciljevi svake strategije pozicioniranja brenda jesu ojačavanje već postojećeg imidža brenda, ispravljanje negativnog imidža ili stvaranje potpuno novog imidža (Manhas, 2010, str.19). Odlučivanje o pozicioniranju podrazumeva odabir asocijacija i reakcija koje treba izazvati i podsticati kod potrošača, odnosno koje treba redukovati ili otkloniti, putem oblikovanja marketinškog programa, a sa ciljem da se kreira određeni, distinktivni imidž brenda (Živković, 2011, str. 163).

Kao osnovni faktori uspešnog pozicioniranja u literaturi se navode:

- **Jasnost** – savršena jasnost saopštene ideje i u pogledu ciljnog tržišta i u pogledu diferencijalne prednosti,
- **Doslednost** – održavanje osnova pozicioniranja,
- **Uverljivost** – izbegavanje nesklada izmenu slike i stvarnosti,

³²Brend-kako nastaje i njegov razvoj: Centar za marketing, informisanje i sajamske manifestacije, Regionalna privredna komora Pančevo

- **Konkurentnost** – ponuda nečega što konkurencija nema a za potrošače predstavlja vrednost (Jobber and Fahy, 2006, prema Popesku, 2010).

Prema Urbanu i Hauzeru (Urban & Hauser, 1993, prema Manhas, 2010, str. 18) osnovni elementi koje je neophodno razmotriti prilikom definisanja strategije pozicioniranja su sledeći: ciljno tržište, karakteristike brenda koje ga razlikuju od konkurentskih brendova, vrednost tih razlika za ciljno tržište i mogućnosti da se razlike demonstriraju i komuniciraju ciljnim potrošačima. Slično, Ajker (Aaker, 1996, prema Manhas, 2010, str.18) kao komponente pozicioniranja brenda navodi ciljnu publiku, set propozicija o identitetu/vrednostima brenda, kreiranje prednosti i aktivnu komunikaciju.

Navedeni elementi strategije pozicioniranja odgovaraju komponentama SPC formule koja je osnova stateškog marketinga a koja se sastoji od segmentacije tržišta, identifikacije ciljnih segmenata i diferenciranja tržišne ponude i pozicioniranja (Kotler, 1997, str. 249).

Segmentacija tržišta i identifikacija cilnog tržišta

Proces pozicioniranja brenda započinje segmentacijom tržišta, koja podrazumeva identifikovanje grupa potrošača koji imaju slične karakteristike i zahteve, a sa ciljem da se efikasno zadovolje njihove potrebe, pri čemu navedene grupe treba da budu dovoljno velike kako bi im se proizvodi i usluge mogli efikasno dostaviti (Jobber and Fahy, 2006, prema Popesku, 2010). Tržište se sastoji od potrošača koji se između sebe mogu razlikovati na brojne načine u pogledu želja i potreba, kupovne moći, geografske lokacije, stavova i navika u kupovini, različitih psiholoških karakteristika, vrednosti, životnih stilova itd. Segmentacija tržišta podrazumeva identifikaciju određenih grupa potrošača koji imaju slične potrebe i želje. Takve grupe potrošača nazivaju se tržišnim segmentima (Kotler, 1997, str. 250).

Osnovni kriterijumi za uspešnu segmentaciju tržišta su:

- **Efektivnost** – obuhvata potrošače čije su potrebe relativno homogene u okviru segmenta a heterogene u odnosu na druge segmente
- **Merljivost** – daje mogućnost da se identifikuju potrošači u segmentu, te da se razumeju njihove karakteristike i obrasci ponašanja
- **Pristupačnost** – omogućuje formulisanje efektivnih marketing programa za identifikovane segmente
- **Izvodljivost** – raspolaganje resursima za iskorišćavanje šansi ostvarenih putem segmentacije
- **Profitabilnost** – dovoljna veličina segmenta da donesu profit (Jobber and Fahy, 2006, prema Popesku, 2010).

Uspešno pozicioniranje tržišne ponude dalje se zasniva na identifikovanju ciljnog tržišta na kojem će firma uspostaviti i prenositi ključne vrednosti svoje ponude. Nakon što je preduzeće utvrdilo tržišne segmente treba da donese odluku na koliko i na koje će se od njih usmeriti, odnosno da donese odluku o svom ciljnom tržištu kojem će prilagoditi svoju ponudu (Kotler, 1997, str.250).

Diferenciranje i pozicioniranje tržišne ponude

Nakon što je kompanija identifikovala tržišne segmente kojima će ponuditi svoje proizvode, odnosno pošto su odabrana ciljna tržišta, započinje naredna faza procesa pozicioniranja u kojoj kompanija treba da diferencira svoju tržišnu ponudu od ponude svojih konkurenata. Diferenciranje može da obuhvati proizvode, usluge, osoblje i/ili imidž proizvoda i kompanije, a obavlja se tako da kupcima ponudi veću vrednost nego što je nudi konkurencija (Živković, 2011, str. 163).

Diferenciranje tržišne ponude je jedan od osnovnih načina putem kojih firma ostvaruje konkurentsku prednost. Diferencijacija podrazumeva da firma oblikuje grupu značajnih razlika koja njenu ponudu izdvaja i ističe u odnosu na konkurentske. Tržišna ponuda se može diferencirati na brojne načine, ali ono što je važno jeste da nije svaka razlika diferencijator. S obzirom da svaka razlika predstavlja potencijalni trošak za firmu, kao i pogodnosti za kupca, neophodno je da firma pažljivo odabere

na koji će se način razlikovati i isticati u odnosu na konkurenciju (Kotler, 1997, str. 294-295).

Osnovno pravilo kojeg se treba pridržavati pri izboru atributa za diferenciranje ponude jeste da uspešnost pozicioniranja u najvećoj meri zavisi od potrošača. Zato je neophodno utvrditi koje će razlike najsnažnije apelovati na ciljno tržište, i na temelju tih saznanja razvijati delotvornu strategiju pozicioniranja (Kotler, 1997, str. 295). Da bi marketari uspešno pozicionirali svoj proizvod u današnjem, izuzetno kompetitivnom tržišnom okruženju od presudnog je značaja da utvrde koje su karakteristike proizvoda važne ciljnim potrošačima, te na koje se attribute proizvoda treba fokusirati (Manhas, 2010, str.18). Praktičari i istraživači u oblasti marketinga se slažu da je ključ uspešnog pozicioniranja otkrivanje i upoznavanje perspektive iz koje ciljni potrošači posmatraju proizvode koji im se nude, kao i identifikacija načina putem kojeg odlučuju o tome koje karakteristike proizvoda u datoj kategoriji su im važne (Fill, 1999, prema Manhas, 2010, str.17). Imajući sve ovo na umu kreiranje strategije pozicioniranja nemoguće je zamisliti bez istraživanja tog tržišta, i poređenja sa konkurencijom (Mateković, str.1).

Da bi pozicioniranje proizvoda bilo uspešno, pored toga što treba da bude zasnovano na karakteristikama proizvoda/usluge za koje je utvrđeno da isporučuju značajnu vrednost potrošačima, prilikom odabira strategije diferencijacije neophodno je voditi računa o još nekoliko faktora. Korist koju proizvod kompanije nudi potrošačima treba da bude različita i superiorna u odnosu na koristi koje nude proizvodi konkurenata. Razlike na kojima kompanija bazira svoju konkurentsku prednost treba da su komunikabilne, da se ne mogu lako kopirati i da ih potrošač može sebi priuštiti (Živković, 2011, str.164).

Druga odluka koju kompanija mora doneti prilikom izbora karakteristika na kojima će bazirati pozicioniranje svoje ponude jeste odluka o broju karakteristika koje će komunicirati i promovisati ciljnom tržištu. Prema nekim marketarima razvoj jedinstvene prodajne ponude (engleski: USP – Unique Selling Proposition) ključ je uspešnog pozicioniranja. Pozicioniranje na osnovu jedinstvene prodajne ponude znači da kompanija identifikuje jedan, sa stanovišta kupca najvažniji atribut proizvoda, i taj ključni atribut svoje ponude promoviše i na njemu gradi dominantnu poziciju, poziciju „No.1“ (Živković, 2011, str.163). Prednost ovakve strategije

pozicioniranja ogleda se u tome što je osnovna odlika savremenog društva preopterećenost informacijama te su kupci više skloni pamćenju ovakvih poruka.

Drugačiji pristup diferenciranju tržišne ponude jeste diferenciranje na osnovu više karakteristika. Ovaj pristup ima određenih prednosti, posebno kada više kompanija gradi istu poziciju na tržištu i tvrdi da su broj jedan u pogledu iste karakteristike. U tom slučaju kompanija može pozicionirati svoju ponudu na temelju većeg broja pogodnosti za kupca, tako što će svom ciljnom tržištu isporučiti nekoliko različitih vrednosti. Prilikom pozicioniranja na osnovu većeg broja karakteristika veoma je važno voditi računa da ne dođe do gubitka jasnog pozicioniranja (Kotler, 1997, str.296).

Krajnji rezultat procesa pozicioniranja jeste jednostavna poruka potrošačima, izjava o tome zašto oni treba da kupe baš naš proizvod (Kotler, 1997, str. 295). Izjava o brendu koju kompanija komunicira potrošačima treba da je jasna, tačna i fokusirana, kako bi se sprečila i najmanja mogućnost da bude pogrešno shvaćena. Primer kristalno jasne poruke brenda daje Gillette "Gillette: The Best a Man Can Get". Takođe, da bi bila uspešna i da bi dosegнула ciljne potrošače važno je da poruka koju brend šalje bude adekvatna i prilagođena proizvodu ili usluzi na koje se odnosi³³

Pozicioniranje brenda treba da definiše suštinu benda, da objasni koje svoje ciljeve potrošač može pomoću brenda da ostvari, odnosno koje svoje potrebe i želje može da zadovolji i konačno, na koji način to može da postigne, i kako tako pomaže kompaniji da oblikuje svoju marketing strategiju i kreira ponudu koja polazi od potrošača i njegovih potreba. Pozicioniranje brenda je zasnovano na interakciji svih marketinških alata, sa posebnim akcentom na marketinškoj komunikaciji s obzirom na njenu presudnu ulogu u oblikovanju percepcija potrošača (Hartman et al., 2005, str.10). Na temelju odabrane strategije pozicioniranja kompanija osmišljava marketinški miks – marketinški miks predstavlja izvođenje taktičkih detalja strategije pozicioniranja (Kotler, 1997, str.298). Pozicioniranje brenda usmerava marketinšku strategiju tako što definiše karakteristike brenda, jedinstvenost brenda, kao i njegovu sličnost sa konkurentskim brendovima, te razloge zbog kojih potrošači treba da kupe

³³ <http://www.va-interactive.com/inbusiness/editorial/sales/ibt/branding.html>

i koriste upravo dati brend.³⁴ Marketinški miks mora da u potpunosti pomogne i podrži realizaciju strategije pozicioniranja (Živković, 2011, str. 164).

Komuniciranje pozicioniranja brenda

Nakon što je kompanija donela odluku kako će pozicionirati svoju tržišnu ponudu nepohodno je da željenu poziciju, odnosno svoje konkurentske prednosti, efikasno komunicira ciljnim potrošačima (Kotler, 1997, str.301; Živković, 2011, str.164).

Prilikom odlučivanja o strategiji komunikacije sa potrošačima kompanija treba da ima na umu da promotivni miks nije jedino sredstvo komuniciranja sa ciljnim tržištem. Svi instrumenti marketing miksa imaju određeni komunikacijski uticaj na potrošača (Filipović i Stanković, 2009, str.265), svaki od njih šalje potrošačima neku poruku o proizvodu, a svi zajedno utiču na njegove percepcije, stavove, emocije i ponašanja prilikom kupovine. Način na koji je proizvod dizajniran, oblik i boja ambalaže u koju je upakovan, njegova cena, ponašanje prodajnog osoblja, lokacija prodajnog objekta su takođe elementi prodajne ponude koji komuniciraju sa potrošačem (Kotler, 1997, str.604) i upravo iz ovog razloga kompanija koja želi da uspešno pozicionira svoje proizvode mora kreirati ne samo efikasan promotivni miks, već i celokupan marketing miks.

Na koji će način preduzeće komunicirati svoje pozicioniranje zavisi od odabrane strategije pozicioniranja. U literaturi se navodi da su najefikasniji postupci za komuniciranje pozicioniranja zasnovanog na emocionalnim pogodnostima transformacioni advertajzing i emocionalno uslovljavanje (Hartman et al., 2005, str.21).

³⁴ managementstudyguide.com

Strategije pozicioniranja

Razvoj strategije pozicioniranja smatra se najvažnijim korakom u procesu upravljanja brendom, jer se na temelju uspješne strategije pozicioniranja kreiraju ostali elementi marketinške strategije kompanije. Strategija pozicioniranja zasniva se na dizajniranju ponude i imidža kompanije na način da oni u svesti ciljnih potrošača zauzmu distinktivno mesto, a sa krajnjim ciljem da se na taj način maksimizira potencijalna korist za kompaniju.

Postoje različite strategije pozicioniranja tržišne ponude koje firma može primeniti za pozicioniranje svojih proizvoda i usluga. Osnova izbora strategije pozicioniranja treba da budu potrebe i želje ciljnih potrošača (Kotler, 1997, str.295), odnosno njihove percepcije i preferencije. Korisna tehnika za identifikaciju načina na koji potrošači vide i ocenjuju određene proizvode jeste upotreba perceptualnih mapa, koja može biti osnov kako za ocenu pozicije koju proizvod ima na ciljnom tržištu tako i za odlučivanje o njegovom pozicioniranju ili repozicioniranju. Perceptualna mapa predstavlja vizuelni prikaz dimenzija na kojima se zasnivaju percepcije i evaluacije proizvoda od strane potrošača i identifikaciju pozicija konkurentskih proizvoda na osnovu tih dimenzija (Živković, 2011, str.162).

Prilikom razvoja strategije pozicioniranja neophodno je razmotriti osnovne faktore koji utiču na poziciju proizvoda na tržištu – pored kupaca/potrošača (i informisanja o karakteristikama proizvoda/usluge koje su značajne sa stanovišta potrošača), to su konkurencija (utvrditi kakva je pozicija konkurenata na tržištu, te razmotriti kakve su mogućnosti za pronalaženje prednosti za proizvod/uslugu) i sama kompanija (procena raspoloživih resursa kompanije, te mogućnosti uzgradnje pozicije na osnovu jedinstvenih i diferentnih karakteristika) (Filipović i Stanković, 2009, str.47).

Da bi strategija pozicioniranja bila uspešna prilikom njenog formulisanja potrebno je voditi računa o nekoliko ključnih zahteva. Ona mora biti jasno definisana u odnosu na ciljno tržište i diferentne prednosti tržišne ponude, a iz nje treba da proizađu jasne poruke o proizvodu. Strategija mora da bude dosledna i uverljiva, te da kompaniji obezbedi povoljniji položaj od konkurencije nudeći ciljnom tržištu nešto što konkurencija nema a što će kupci vrednovati (Filipović i Stanković, 2009, str.47).

Pozicioniranje je ključ za implementaciju brenda na visokokompetitivnom tržištu, i u literaturi je moguće pronaći brojne strategije pozicioniranja. Prema Kotleru (Kotler, 1997, str.299-300) kompanija može pozicionirati svoj proizvod prema nekim njegovim karakteristikama, prema određenim pogodnostima koje proizvod nudi potrošaču, prema primeni, prema korisniku, konkurenciji, kategoriji proizvoda i prema kvalitetu/ceni.

Jedna od poznatih klasifikacija strategija pozicioniranja jeste podela na funkcionalne i emocionalne strategije (Aaker, 1996. prema Hartman et al., 2005, str. 10 -11). U osnovi ove klasifikacije leži ideja da brend može biti pozicioniran na osnovu svojih funkcionalnih atributa i/ili na osnovu emocionalnih pogodnosti koje ima za potrošača. Pozicioniranje na osnovu funkcionalnih karakteristika proizvoda ili usluga najčešće je upotrebljavana strategija pozicioniranja. Ovakvo pozicioniranje omogućuje kompaniji da komunicira jasnu poruku potrošačima o svom brendu, i relativno je uspešno ukoliko se kompanija u brend porukama drži stvarnih karakteristika brendiranog proizvoda. Funkcionalne strategije pozicioniranja imaju nekoliko opštih nedostataka: mogu biti neuspešne u isporučivanju individualnih pogodnosti za potrošača, pretpostavljaju da je odluka o kupovini u osnovi racionalan proces, mogu redukovati fleksibilnost diferencijacije brenda (Kroeber- Riel, 1991, prema Hartman et al., 2005, str. 11), a njihova osnovna slabost sastoji se u tome da su veoma lake za imitaciju od strane konkurenata i da su neupotrebljive ukoliko konkurentske kompanije ponude tržištu superiorniji proizvod.

U prethodnim poglavljima dosta smo govorili o važnosti emocionalnog odnosa između potrošača i brendova, pa ćemo na ovom mestu samo kratko podsetiti da emocionalno pozicioniranje vodi stvaranju uspešnih brendova jer doseže važne i duboke psihološke potrebe i želje ljudi i nudi načine za njihovo zadovoljenje. Iz tog razloga mnoge kompanije se rukovode upravo emocionalnim i psihološkim pristupom kako u pozicioniranju, tako i brendiranju uopšte. Na primer, Volvo nastoji da svojim proizvodima zadovolji potrebu potrošača za bezbednošću i sigurnošću i stoga im poručuje da je kupovina Volvo automobila jedini pravi način da voze bezbedno (slogan brenda: „Drive Safely“), dok Pontiac sa svojim sloganom „We are driving excitement“ cilja na potrebu za uzbuđenjem kod svojih potrošača. Nokia, sa sloganom „Nokia connecting people“ nastoji da utiče na potrošače preko njihove potrebe za pripadanjem, društvenošću i socijalnim kontaktom. Funkcionalne i emocionalne strategije pozicioniranja treba posmatrati kao komplementarne, i radi postizanja

većeg uspeha pozicioniranje na osnovu funkcionalnih atributa treba kombinovati sa emocionalnim pozicioniranjem.

Greške u pozicioniranju

Prema Kotleru (Kotler,1997, str.298) najveće greške koje marketar može napraviti prilikom pozicioniranja tržišne ponude su sledeće:

- Potpozicioniranje: Situacija u kojoj potrošači imaju samo bledu sliku o marki proizvoda i prema njoj ne osećaju ništa posebno. Potrošač ima zamagljenu i nejasnu ideju o brendu.
- Pretpozicioniranje: Marka proizvoda ima preuzak imidž kod potrošača. Ograničen brand awareness.
- Zbunjujuće pozicioniranje: Marka ima zbunjujući imidž u svesti kupaca jer kompanija previše često menja poziciju marke na tržištu, ili je pozicioniranje zasnovala na prevelikom broju tvrdnji o proizvodu.
- Dvojno pozicioniranje: Kada potrošači ne mogu da veruju u sve što firma tvrdi o svom proizvodu, u smislu njegovih karakteristika, cene ili proizvođača. Dakle, potrošači ne prihvataju izjave o brendu.

Repozicioniranje

Repozicioniranje podrazumeva reviziju aktuelnog pozicioniranja tržišne ponude i pratećeg marketing miksa, i traženje nove i atraktivnije pozicije, a sa ciljem produženja životnog ciklusa proizvoda ili ispravljanje greške originalnog pozicioniranja (Živković, 2011, str.164-165). Repozicioniranje može da uključi promenu ciljnog tržišta, diferencijalne prednosti ili i jedno i drugo (Filipović i Stanković, 2009, str.49).

Marketing miks u funkciji realizacije strategije pozicioniranja

Pozicioniranju brenda posvetili smo dosta pažnje u prethodnim poglavljima, a ovde ćemo se još jednom podsetiti da pozicioniranje brenda podrazumeva da brend zauzima posebno, i preferirano mesto u svesti ciljnih potrošača i da potrošači razlikuju dati brend i njegove karakteristike od konkurentskih. Uspešno pozicioniranje brenda zasniva se na pažljivom oblikovanju svih elemenata marketing miksa.³⁵

Da bismo objasnili na koji način instrumenti marketing miksa omogućuju realizaciju strategije pozicioniranja treba da pođemo od određenja nešto opštijih pojmova, odnosno od definicije samog procesa marketinga. Prema Kotleru (Kotler, 1997, str.90) proces marketinga obuhvata analizu tržišnih mogućnosti, razvoj marketinških strategija, planiranje marketinških programa i upravljanje marketinškim naporima.

Proces razvoja strategije marketinga započinje upravo sa strategijama diferencijacije i pozicioniranja na ciljnom tržištu, nakon kojih slede strategija razvoja, testiranja i lansiranja novog proizvoda, te modifikacije strategije proizvoda tokom različitih faza životnog ciklusa proizvoda. Strategija marketinga kreira se na temelju postavljenih ciljeva u okviru marketing plana kompanije (Kotler, 1997, str.99 -100).

Pozicioniranje proizvoda predstavlja postupak kreiranja ponude kompanije i njenog marketing miksa sa ciljem da proizvod zauzme određeno mesto u svesti potrošača (Filipović i Stanković, 2009, str.46). Na ovom mestu je korisno razmotriti pojam i osnovne instrumente marketing miksa. Marketing miks predstavlja skup marketinških instrumenata kojima se koristi kompanija da bi realizovala svoje marketinške ciljeve na ciljnom tržištu. Postoji veliki broj instrumenata marketing miksa, a načešća klasifikacija koja se može sresti u literaturi jeste ona koju je predložio Mekarti (McCarthy) i koja je poznata pod nazivom „četiri P“: proizvod (odnosno usluga), cena, distribucija i promocija (Kotler, 1997, str.92).

Osnovne funkcije marketing miksa jesu da upozna kupce/potrošače sa proizvodom, da stvori želju kod kupaca/potrošača da kupe proizvod i da održava ravnotežu između proizvodnje i plasmana (Filipović i Stanković, 2009, str. 175).

³⁵ http://www.brandchannel.com/education_glossary.asp

Proizvod

Proizvod je jedan od najefikasnijih elemenata marketing miksa putem kojeg kompanija ostvaruje svoje poslovne ciljeve. Kompanija koja želi da bude uspešna mora da osigura da njeni proizvodi u najvećoj mogućoj meri zadovoljavaju promenljive potrebe i želje potrošača i da to čine bolje i efikasnije od konkurencije.

Moguće je razlikovati tri osnovne grupe karakteristika proizvoda: fizičke, funkcionalne (upotrebna vrednost proizvoda) i simboličke (kao što su dizajn, pakovanje itd.). Sve ove tri grupe karakteristika imaju podjednako važnu ulogu u formiranju kompletne slike o proizvodu kod potrošača. Svaki proizvod ima određena obeležja, a među najvažnije spadaju: dizajn, funkcionalnost, pakovanje i etiketiranje, usluge u vezi sa proizvodom, kvalitet i robna marka (Filipović i Stanković, 2009, str.175-176).

Da bi proizvodi bili brendirani oni se moraju diferencirati. Proizvodi mogu da se diferenciraju od konkurentskih na osnovu svojih brojnih dimenzija: forme, karakteristika, performansi, potvrde kvaliteta, trajnosti, pouzdanosti, mogućnosti popravke, stila i dizajna, ali i na osnovu dimenzija usluge, kao što su lakoća naručivanja, isporuka, instalacija, obuka kupaca, savetovanje kupaca, održavanje i popravke (Kotler i Keler, 2003, str. 319). Neki proizvodi dopuštaju samo male varijacije, kao što je na primer piletina ili flaširana voda, dok je neke proizvode moguće diferencirati u velikom stepenu.

Diferenciranje proizvoda prema formi podrazumeva njihovo razlikovanje prema veličini, obliku ili fizičkoj strukturi. Diferenciranje prema karakteristikama odnosi se na ponude sa različitim karakteristikama koje dopunjuju njihovu osnovnu funkciju.

Trajnost je mera očekivanog veka trajanja proizvoda i važna je odlika prilikom kupovine nekih proizvoda kao što su automobili. Potrošač je spreman da plati više za proizvod za koji očekuje da će duže trajati. Pouzdanost je mera verovatnoće da proizvod neće otkazati ili se pokvariti u nekom vremenskom periodu. Mogućnost popravke je mera lakoće popravljavanja proizvoda. Idealna mogućnost popravke postoji kada potrošač može samostalno da popravi proizvod ukoliko za tim postoji potreba. Stil se odnosi na izgled proizvoda i osećaj iz perspektive kupca. Sve ove odlike

proizvoda daju mogućnost za diferencijaciju u odnosu na konkurentske (Kotler i Keler, 2003, str. 376-377).

Dizajn proizvoda

U turbulentnim i složenim uslovima savremenog poslovanja, sa veoma oštrom konkurencijom, dizajn u sve većoj meri postaje značajno sredstvo konkurentske prednosti, i način da se kompanija i njeni proizvodi diferenciraju na tržištu. Može se odrediti kao skup karakteristika koje utiču na to kako proizvod izgleda i funkcioniše, a u skladu sa zahtevima potrošača (Kotler i Keler, 2003, str. 377).

Odluku o pozicioniranju proizvoda i odluku o njegovom dizajnu uspešni marketari treba da razmatraju integrativno. Potrošači, između ostalog, donose odluku o kupovini na osnovu vizuelnih karakteristika proizvoda, a na te karakteristike kompanija može uticati putem dizajna proizvoda i marketinškog miksa proizvoda. Dizajn proizvoda predstavlja veoma važan atribut proizvoda koji za osnovni cilj ima povezivanje želja potrošača sa proizvodom, odnosno sa brendom. Dizajn treba da obezbedi usklađenost boja, izgleda, stila i funkcionalnosti proizvoda tako da se on dopadne ciljnom potrošaču i da bude funkcionalan (Filipović, 2008, str.37). Dobar dizajn stvara konkurentnu prednost proizvoda na tržištu, uspešno i savremeno dizajniran proizvod prepoznatljiv je i izdiferenciran u odnosu na iste ili slične konkurentske proizvode (Filipović i Stanković, 2009, str.180). Upravo iz ovog razloga dizajn proizvoda, odnosno brenda, ima izuzetno značajnu ulogu u procesu pozicioniranja.

Kvalitet kao ključna karakteristika proizvoda

Kvalitet proizvoda jeste jedan od najvažnijih instrumenata pozicioniranja. Ovaj pojam objedinjuje više obeležja proizvoda: trajnost, tačnost, pouzdanost, sigurnost upotrebe, lakoću rukovanja, funkcionalnost, upotrebnu vrednost. Sa stanovišta marketinga kvalitet predstavlja sposobnost proizvoda da zadovolji potrebe i želje

potrošača, te je u procenu kvaliteta nekog proizvoda neophodno uključiti kakva su uverenja potrošača o njemu. Istraživanja pokazuju da je profitabilnost proizvoda čvrsto povezana sa njegovim kvalitetom (Filipović i Stanković, 2009, str.184).

Prema definiciji Američkog društva za kontrolu kvaliteta kvalitet predstavlja ukupnost karakteristika nekog proizvoda/usluge koja se manifestuje u mogućnosti da taj proizvod/usluga zadovolji ili nadmaši ispoljene ili naznačene potrebe, želje i očekivanja potrošača (Živković, 2011, str.180). Moguće je govoriti o dva nivoa kvaliteta proizvoda. Prvi podrazumeva da proizvod zadovoljava određene minimalne zahteve koje mora ispuniti da bi se mogao izbaciti na tržište. Drugi nivo kvaliteta znači da proizvod, pored toga što zadovoljava minimalne zahteve, poseduje i neke posebne prednosti koje nemaju slični proizvodi koji postoje na tržištu (npr. dodatne funkcije koje slični proizvodi na tržištu nemaju ili dizajn proizvoda koji je na tržištu bolje prihvaćen) (Mateković, str.2).

Diferenciranje proizvoda na osnovu kontinuirane isporuke potrošačima višeg kvaliteta proizvoda/usluga nego što to čini konkurencija jedan je od osnovnih načina za ostvarivanje konkurentne prednosti. Viši kvalitet proizvoda povećava zadovoljstvo potrošača, istovremeno omogućujući više cene i, često, smanjenje troškova, te imajući sve ovo na umu povećava profitabilnost poslovanja (Živković, 2011, str.180). Prema rečima Kotlera i Kelera (Kotler i Keler, 2003, str. 319) kompanije koje prodaju proizvode višeg kvaliteta zarađuju više ne samo zato što im visok kvalitet omogućuje da naplate višu cenu, nego i zahvaljujući većem broju ponovljenih kupovina, većoj lojalnosti potrošača i pozitivne usmene propagande i preporuka proizvoda koji je kvalitetan i percipiran kao kvalitetan.

Kvalitet proizvoda svakako zavisi od realnih performansi proizvoda, ali se on komunicira tržištima i izborom adekvatnih znakova i simbola, kao i kroz ostale elemente marketinga, kao što su cena ili reputacija proizvođača (Kotler i Keler, 2003, str. 319).

Pošto je *percepcija kvaliteta* proizvoda jedan od važnih faktora za izbor brenda, mnoge kompanije odlučuju da svoje brendove pozicioniraju upravo na ovom temelju. Kod pozicioniranja prema kvalitetu fokus nije na realnom kvalitetu proizvoda, koji svakako ne sme biti zanemaren, već na percepciji kvaliteta od strane potrošača. Dakle, cilj kompanije je da učini da potrošači veruju u kvalitet njenog brenda. Ima više načina na koji kompanija može kreirati percepciju kvaliteta kod potrošača. Jedan

od njih jeste sužavanje fokusa kompanije na proizvodnju jednog određenog proizvoda ili pružanje određene usluge. Tajna leži u tome što zahvaljujući ovakvom postupanju potrošači počinju da posmatraju kompaniju kao specijalistu, stručnjaka u određenoj oblasti, a njene brendove kao kvalitetnije nego brendove kompanija koje nisu u tom stepenu specijalizovane. Drugi način za kreiranje percepcije visokog kvaliteta brenda je jednostavniji i sastoji se u povećanju cene, jer potrošači povezuju višu cenu sa višim kvalitetom. Tako su, na primer, Rolex satovi percipirani kao satovi višeg kvaliteta nego satovi Timex, upravo zahvaljujući svojim višim cenama³⁶.

Cena

Cena je jedan od najosetljivijih elemenata poslovne politike kompanije i jedini element marketing miksa koji generiše prihod, dok ostali elementi generišu troškove. Veoma je važan element strategije pozicioniranja, koji prenosi potrošačima nameravanu vrednosnu poziciju proizvoda kompanije (Kotler i Keler, 2003, str. 431).

Za mnoge potrošače cena je pokazatelj kvaliteta. Cena i kvalitet su u mislima potrošača najčešće povezane kategorije i kao takve ih ne treba posmatrati i analizirati nezavisno jednu od druge. Potrošači najčešće zaključuju da su proizvodi čija je cena visoka višeg kvaliteta. Takođe, kupci su spremni da plate više za proizvode koji su kvalitetniji, bilo da je kvalitet realan ili očekivan (Filipović i Stanković, 2009, str. 218). Dobar primer kako kompanija može koristiti visoku cenu za kreiranje percepcije visokog kvaliteta brenda kod potrošača jeste slogan Chivas Regal Scotch viskija „Isn't that a lot for a bottle of Scotch? Yes.". Za neke potrošače viša cena brenda predstavlja korist jer im korišćenje skupih i luksuznih proizvoda omogućava zadovoljenje psiholoških potreba za prestižom, društvenim ugledom i moći³⁷.

Prilikom određivanja politike cena kompanija se rukovodi procedurom koja se odvija u šest faza:

- izbor i postavljanje cilja u vezi sa cenom,
- predviđanje krive tražnje,

³⁶ <http://www.va-interactive.com/inbusiness/editorial/sales/ibt/branding.html>

³⁷ <http://www.va-interactive.com/inbusiness/editorial/sales/ibt/branding.html>

- procena menjanja troškova shodno različitim nivoima proizvodnje, nivoima akumuliranog iskustva u proizvodnji i diferenciranim tržišnim ponudama,
- razmatranje troškova, cena i ponuda konkurenata,
- odabir metoda formiranja cena,
- odabir krajnje cene (Kotler i Keler, 2003, str. 461).

Cene su bitan faktor konkurentnosti kompanija i stoga je od značaja kakva se politika cena primenjuje. Da bi se dostigla konkurentnost cena od presudne je važnosti da se uđe u kompletnu strukturu cena i analiziraju amortizacija, plate, materijalni troškovi, izdaci za opštu i zajedničku potrošnju, razvoj i tako dalje. Marketinški stručnjaci kompanije treba stalno da analiziraju i koja cena odgovara potrošačima i koliko su cene konkurentne, a ne samo kalkulaciju svoje prodajne cene (Unković, 2010, str. 215)

Iako faktori koji nisu u vezi sa cenom u savremenom marketingu postaju sve važniji, cena je i dalje jedan od ključnih elemenata marketing miksa, i iz tog razloga kompanije veoma pažljivo treba da oblikuju ovaj instrument.

Distribucija

Distribucija predstavlja aktivnosti konkretnog povezivanja kompanije sa potrošačima, odnosno fizičko kretanje robe od proizvođača do kupca (Filipović i Stanković, 2009, str.227). Za većinu preduzeća glavni cilj fizičke distribucije jeste smanjenje troškova uz povećanje nivoa usluge. Osnovne dimenzije usluge koje određuju zadovoljstvo kupaca aktivnostima distribucije dobavljača jesu raspoloživost, koja podrazumeva da kompanija poseduje pravi proizvod na pravom mestu u pravo vreme; brzina isporuke koja podrazumeva da kompanija u najkraćem roku ispuni zahteve koji su u porudžbini postavljeni i kvalitet koji obuhvata izveštavanje o kretanju robe, brzu zamenu neispravnih artikala i posleprodajne usluge za kupca (Hanić, 2004, prema Mijović, 2010, str.33).

Marketinška komunikacija i promotivni miks

Marketinška komunikacija predstavlja sve komunikacione aktivnosti između kompanije i njenih ciljnih potrošača. Kao osnovni ciljevi marketinške komunikacije postavljaju se informisanje potencijalnih i sadašnjih potrošača o proizvodima i uslugama kompanije i o uslovima prodaje; uveravanje potrošača da kupe određeni proizvod, da kupuju u određenim trgovinama i slično; podsticanje potrošača na aktivnost i usmeravanje njihovih aktivnosti ka kompaniji i njenoj ponudi (Filipović i Stanković, 2009, str.241).

Prilikom kreiranja strategije komunikacije sa potrošačima postoji nekoliko ključnih faktora koje kompanija treba da razmotri. U tom cilju korisno je slediti osam koraka u razvoju efikasne marketing komunikacije koje predlaže Kotler (Kotler, 1997, str. 607). S obzirom da karakteristike primaoca poruke u najvećoj meri određuju sve druge elemente komunikacionog procesa, prvi zadatak kompanije jeste da identifikuje i jasno definiše ko je ciljna grupa kojoj želi da se obrati. Radi određivanja komunikacionih ciljeva potrebno je krenuti od analize imidža brendova, odnosno od utvrđivanja stavova, uverenja, emocija i utisaka potrošača o kompaniji, njenim proizvodima i/ili konkurenciji.

Promotivni miks predstavlja skup instrumenata koje kompanija koristi kako bi komunicirala sa svojim kupcima, sadašnjim i potencijalnim, te sa maloprodavcima, dobavljačima i ostalim učesnicima, kao i sa javnošću uopšte. Obuhvata pet osnovnih oblika komunikacije: oglašavanje, unapređenje prodaje, odnose sa javnošću i publicitet, ličnu prodju i direktni marketing (Kotler, 1997, str. 604).

Oglašavanje predstavlja najefikasniji alat promotivnog miksa za privlačenje pažnje potrošača jer može brzo da dosegne širok auditorijum, a zahvaljujući ogromnoj mogućnosti ponavljanja poruka doprinosi uspešnom pozicioniranju brenda u svesti potrošača. Upravo osnovni ciljevi oglašavanja jesu da se potrošači upoznaju i informišu o proizvodima i da se kod njih formira želja da kupe određeni proizvod (Filipović i Stanković, 2009, str.244). Neka istraživanja procesa marketinške komunikacije pokazuju da reklama kao alat promotivnog miksa ima najviše neposrednog uticaja na prepoznatljivost brenda, odnosno svest o brendu, dok u nešto manjoj meri neposredno utiče na stavove potrošača prema brendu. Uticaj

reklame na ponašanje potrošača u najvećoj meri je posredovan uticajem na prepoznatljivost brenda kod potrošača (Aaker & Day, 1974, str.281).

Naučna istraživanja i praktično iskustvo u marketingu pokazuju da najjači efekat u komunikaciji brenda sa potrošačima ima transformacioni advertajzing i postupci oglašavanja utemeljeni na psihološkim principima emocionalnog uslovljavanja. Pod transformacionim advertajzingom podrazumeva se reklamiranje koje nastoji da poveže brend iskustvo sa jedinstvenim setom psiholoških karakteristika, sa kojima potrošači inače ne bi povezali brend da nisu bili izloženi datoj reklami. Cilj je da se utiče na percepciju brenda od strane potrošača tako što će se delovati na njihove emocije. Iz tog razloga reklama treba da bude dizajnirana tako da učini iskustvo sa brendom bogatijim, toplijim, uzbudljivijim i/ili privlačnijim nego što bi se to moglo postići prostim informisanjem potrošača o performansama brenda. Takođe, potrebno je da reklama utiče na potrošače tako da svako njihovo sećanje na brend uvek bude praćeno iskustvom ili osećanjem koje je u reklami predstavljano. Ipak, iako veoma efektivan promotivni alat, transformacioni advertajzing mora biti praćen adekvatnim informacijama o proizvodu ili usluzi, kako bi njegova uspešnost bila maksimalna (Puto and Wells, 1984).

Unapređenje prodaje obuhvata aktivnosti koje su dizajnirane tako da dodaju neku ekstra vrednost postojećem proizvodu ili usluzi i na taj način ih istaknu u odnosu na konkurentske. Osnovni ciljevi unapređenja prodaje jesu povećanje prodaje, privlačenje novih potrošača da probaju proizvod i privlačenje potrošača konkurencije. Zajedničko za sve aktivnosti unapređenja prodaje jeste da daju kratkoročni karakter i podstiču na brzu reakciju. Prilikom korišćenja ovih aktivnosti treba biti obazriv jer njihova preterana upotreba može ugroziti imidž brenda. Ponude proizvoda sa kuponima u ili na pakovanju proizvoda efikasan su način za uspostavljanje lojalnosti potrošača prema određenom brendu na duži vremenski period. Uz kombinovanje sa oglašavanjem na ovaj način se obezbeđuje visoka pozicija brenda u svesti potrošača (Filipović i Stanković, 2009, str. 247-249).

Osnovni zadatak odnosa sa javnošću jeste obezbeđivanje pozitivnog publiciteta za proizvod i formiranje pozitivnog imidža (Filipović i Stanković, 2009, str.260). U kategoriju odnosa sa javnošću spadaju tehnike poput objavljivanje novinskih članaka, govori, seminari, godišnji izveštaji, donacije u dobrotvorne svrhe, sponzorstva, publikacije, odnosi sa zajednicom, lobiranje, časopis kompanije,

događaji itd. (Kotler, 1997, str.605). Tako na primer jedan od najuspešnijih svetskih brendova, McDonalds, u cilju ojačavanja svoje pozicije na tržištu sponzoriše brojne događaje i takmičenja tokom niza godina. McDonalds sponzoriše „World Cup“ u fudbalu od 1994. godine, a u periodu 1996 – 2000. godine bio je i sponzor „Champions League“ fudbalskog takmičenja. Kompanija je sponzorovala i svetsku turneju muzičara Džastina Timberlejka pod nazivom *McDonald's Presents Justin Timberlake 'Justified' World Tour 'lovin' it' live*, kao i mnoge druge događaje³⁸.

Promotivne instrumente i tehnike, odnosno načine putem kojih kompanija komunicira sa potrošačima moguće je podeliti u tri grupe: komunikacija „below the line“ (BTL), komunikacija „above the line“ (ATL) i komunikacija „through the line“ (TTL) (Golijanin, 2009, str. 54-56).

BTL promotivne aktivnosti podrazumevaju različite forme neposredne promocije ponude kompanije pojedinačnom potrošaču na samom mestu prodaje. Dakle, u BTL promociji ne koriste se sredstva masovnog komuniciranja, već se ona ostvaruje se u direktnom kontaktu sa kupcima. U tehnike BTL promocije spadaju izlaganje promotivnih materijala na mestu prodaje (POS display), cenovne promocije ili popusti, kuponi, pokloni, povraćaj novca, podsticaji za lojalnost i takmičenja i nagrade (posebno popularna tehnika za povećanje svesti potrošača o brendu).

ATL promotivne aktivnosti obuhvataju komunikaciju sa potrošačima posredstvom različitih sredstava masovnog komuniciranja, upotrebom masovnih medija.

TTL promocija predstavlja integraciju BTL i TTL komunikacija, odnosno obuhvata i neposredni kontakt sa potrošačima na prodajnom mestu i upotrebu masovnih sredstava komunikacije u promovisanju ponude kompanije.

Dve su važne zakonitosti brenda koje su povezane sa promotivnim miksom marketinga– publicitet brenda i brend reklama. Kompanija koja želi da izgradi i na tržištu pozicionira uspešan brend danas više ne može da se koristi reklamiranjem, kao što je to mogla da čini u prvoj fazi izgradnje brendova na našem tržištu. Rođenje brenda mora da se zasniva na PR-u, kompanija mora da se koristi snagom publiciteta umesto da sama sebe hvali u reklamnim kampanjama. Ali, kada je rođen

³⁸ <http://www.bized.co.uk/>

brend se održava, odnosno zadržava zauzetu poziciju u svesti potrošača, upravo putem reklamiranja.³⁹

U nekim od prethodnih poglavlja ovog rada dosta smo govorili o presudnoj važnosti koju uspostavljanje emocionalnog odnosa između brenda i potrošača ima za uspešnost brenda na tržištu. Sledeći psihološku teoriju prema kojoj emocije prethode reakciji možemo zaključiti da ulaganje u promotivne aktivnosti neće imati dovoljno efekta ukoliko te aktivnosti ne uspeju da dosegnu i podstaknu emocionalne potrebe i želje naših potrošača. Poznavanje načina putem kojih se može uticati na emocije potrošača posebno je važno za stručnjake u advertajzingu. Neka od osnovnih pravila koje je potrebno slediti prilikom kreiranja reklamne kampanje koja će direktno delovati na emocije potrošača opisaćemo nešto detaljnije u tekstu koji sledi. Pre svega, reklama mora biti jednostavna, i poželjno je da se zasniva na familijarnosti, da ukazuje na nešto sa čime su potrošači već imali iskustva, s obzirom da komplikovani i nepoznati sadržaji u reklamama, koji zahtevaju veće intelektualno angažovanje da bi se razumeli, kod većine potrošača bude negativne emocije. Takođe, putem reklame je potrebno stimulisati potrošača kroz više čulnih modaliteta. Slanje auditivnih i vizuelnih poruka veoma je efektivno, ali pošto se veoma mnogo koristi potrošači su postali manje respozivni na njih. Stoga treba diferencirati svoje reklamne kampanje od reklamnih kampanja konkurentskih brendova na temelju podsticanja drugih čula kod potrošača, kao što su ukus, dodir i miris⁴⁰.

³⁹Brend-kako nastaje i njegov razvoj: Centar za marketing, informisanje i sajamske manifestacije, Regionalna privredna komora Pančevo

⁴⁰ <http://www.brandingstrategyinsider.com/>

PETI DEO:

POTROŠAČ U FOKUSU MARKETINGA

Savremenu koncepciju marketinga pre svega karakteriše promena fokusa sa proizvođača na potrošača. Marketinška orijentacija u poslovanju nastaje kao odgovor na promene na savremenom tržištu. Naime, ponuda na tržištu je sve veća u odnosu na potražnju, povećava se broj proizvođača i potrošači dobijaju veliku mogućnost izbora, usled čega je postalo neophodno da se maksimalna pažnja usmeri upravo ka njima – njihovim potrebama i željama, kupovnoj moći, navikama u kupovini itd. Sledeći ovu poslovnu orijentaciju kao osnovni cilj marketinga postavlja se pronalaženje najefikasnijeg načina da se identifikuju i zadovolje promenljive potrebe i želje potrošača, bolje i efikasnije nego što to čini konkurencija (Filipović i Stanković, 2009, str.76-77).

Nekoliko je izuzetno važnih ideja sadržano u ovom određenju. Pre svega, to je ideja da proizvod postoji da bi zadovoljio potrebe kupaca/potrošača. Kupci/potrošači ne kupuju proizvod već načine putem kojih zadovoljavaju svoje različite potrebe, odnosno rešavaju svoje probleme. Baza ove poslovne orijentacije jeste identifikacija onoga što potrošači žele od proizvoda, ranije i brže nego konkurencija. Kompanije koje slede marketinšku orijentaciju u poslovanju smatraju zadovoljnog kupca osnovom svoje konkurentske prednosti na tržištu. Zadovoljan kupac postaje lojalan kupac i širi pozitivan publicitet o proizvodu, obezbeđujući na taj način stalan priliv profita kompaniji (Filipović i Stanković, 2009, str.78).

Zbog čega je za savremene kompanije važno da njihovi potrošači budu zadovoljni i da su lojalni i povezani sa kompanijom ilustruju sledeći nalazi istraživanja (Sundać i Švast, 2009, str. 54):

- Šest puta je skuplje privući novog potrošača i prodati mu svoj proizvod, nego prodati proizvod već postojećem potrošaču,
- Tipičan nezadovoljan potrošač će o svome nezadovoljstvu kompanijom ili njenim proizvodima izvestiti 8-10 svojih poznanika, stvarajući tako negativan imidž kompanije u javnosti,
- Kompanije mogu povećati svoj profit i do 85% povećavanjem svog godišnjeg zadržavanja potrošača za 5%,

- Verovatnoća prodaje novom potrošaču je oko 15%, dok su izgledi prodaje postojećem potrošaču 50%,
- 70% potrošača koji su nezadovoljni proizvodom ili uslugom će ponovo poslovati sa kompanijom ukoliko se brzo otkloni uzrok njihovog nezadovoljstva.

Kompanija koja želi da bude konkurentna mora kontinuirano svojim potrošačima da stvara i isporučuje veću vrednost u odnosu na konkurenciju, odnosno mora kod potrošača razviti percepciju da im njeni proizvodi pružaju više koristi nego proizvodi konkurenata. Kako bi u ovome uspela, kompanija mora razvijati tržišnu orijentaciju, što dalje znači da mora da bude spremna da istražuje svoja tržišta i upoznaje svoje potrošače, te da se na osnovu prikupljenjih podataka menja i prilagođava potrebama potrošača. Pored ovoga, pred kompaniju se postavlja i zahtev da predvidi nove potrebe potrošača i da odgovori na njih adekvatnim inovacijama. Konačno, kompanija mora da održava određeni kvalitet svojih proizvoda i usluga kako bi ih potrošač percipirao kao proizvode koji mu pružaju veću vrednost (Dlačić, 2005, str. 10 – 11).

Kompanije koje se u poslovanju rukovode zadovoljstvom korisnika fokusiraju se upravo na potrebe i želje potrošača. Istraživanje ponašanja potrošača pri donošenju odluke o kupovini podrazumeva utvrđivanje šta, gde, kako, kako i koliko, kada i zašto potrošači kupuju. Traganje za odgovorom na pitanje zašto potrošači kupuju izazovan je zadatak, jer je odgovor skriven „u glavama potrošača“, ali i neophodan izvor za kompaniju dragocenih informacija (Živković, 2011, str.111).

Danas se većina proizvoda više ne prodaje, nego se kupuje. Potrošači se u velikim robnim kućama, supermarketima, prodavnicama sami i direktno suočavaju sa mnogobrojnim proizvodima i donose odluku koji će od njih kupiti. U ovakvim savremenim tržišnim uslovima odluka o kupovini donosi se mnogo pre samog čina razmene, prethodnim pozicioniranjem proizvoda i brenda u svesti potrošača. Imajući na umu sve o čemu smo do sada govorili, kompanija koje želi da bude uspešna na tržištu mora usmeriti svoje napore ka detaljnom i potpunom identifikovanju, upoznavanju i razumevanju emocija, misli, ponašanja, potreba i želja svojih potrošača. Danas se stručnjaci u marketingu u sve većoj meri bave psihologijom.⁴¹

⁴¹ Brend-kako nastaje i njegov razvoj: Centar za marketing, informisanje i sajamske manifestacije, Regionalna privredna komora Pančevo

Vrednost za potrošača

Savremene kompanije dvadeset i prvog veka intenzivno menjaju svoju orijentaciju u poslovanju i okreću se ka potrošačima kao ključnom faktoru postizanja i zadržavanja uspeha na tržištu. Kompanije se takmiče između sebe koja će uspeti da kreira i isporuči najveću vrednost potrošačima, i upravo ta sposobnost kompanije predstavlja ključni kriterijum za evaluaciju njene uspešnosti.

Za svakog potrošača vrednost predstavlja nešto drugo, a može se definisati kao razlika između svih pogodnosti i svih troškova ponude i njenih potencijalnih alternativa (Kotler i Keler, 2006, str. 141). Vrednost za potrošača (eng. – customer value), dakle, zavisi od onoga šta on dobija i od toga koliko za to plaća, tako da kvalitet (kako realni, tako i percipirani) i cena ponude jesu osnova vrednosti za potrošača.⁴²

„SQIP“ model (Johnson and Weinstein, 2004, prema Weinstein, 2008, str.777) daje prošireni prikaz strukture vrednosti za potrošače, i prema njemu osnovni elementi vrednosti za potrošača jesu usluga (eng. - service), kvalitet (eng. – quality), imidž (eng. – image) i cena (eng. – price). Usluga i kvalitet odnose se na suštinu ponude kompanije, dok imidž i cena predstavljaju komunikacione signale za tržište. U procesu donošenja odluke o kupovini potrošač uvek integralno razmatra proizvod, usluge, osoblje i imidž ponude. On procenjuje konkurentske proizvode sa ciljem da utvrdi koji mu od njih nudi najveću pouzdanost, trajnost i proizvodnju, a osim toga odlučuje i ko ima bolje prateće usluge (Živković, 2011, str. 172).

Najvažnije karakteristike vrednosti za potrošače jesu:

- Instrumentalnost, pod kojom se podrazumeva da proizvodi i usluge zadovoljavaju potrebe i želje potrošača;
- Dinamičnost – vrednost za potrošača treba shvatiti kao dinamičan koncept jer se potrebe i želje potrošača menjaju;
- Hijerarhijsko ustrojstvo – vrednosti za potrošača su u hijerarhijskom odnosu koji je zasnovan na hijerarhiji potreba potrošača. Treba naglasiti da, u

⁴² Feuss, J. W. : Fundamentals of Customer Value Analysis, dostupno na <http://www.williamfeuss.com/>

okolnostima kada su ima zadovoljene bazične potrebe, potrošači prvenstveno teže da zadovolje lične vrednosti;

- Raznovrsnost – raznovrsnost vrednosti se povećava sa njihovom hijerarhijom;
- Sinergija – ispunjvanje jedne vrednosti utiče na korisnost druge vrednosti;
- Specifičnost – vrednosti su različite u zavisnosti od uloge koje u koriscenju imaju;
- Varianje – vrednosti se razlikuju od potrošača do potrošača . Nešto što je vrednost za jednog potrošača ne mora biti vrednost za drugog.⁴³

Kompanija koncept vrednosti za potrošača može na nekoliko načina iskoristiti za povećanje uspešnosti svog poslovanja. Ona može povećati ukupnu vrednost za potrošača poboljšanjem proizvoda, usluga, osoblja ili imidža. Takođe, može smanjiti nenovčane troškove potrošača tako što će redukovati njegov utrošak vremena, energije i psiholoških troškova. Konačno, kompanija može smanjiti novčane troškove potrošača snižavanjem cena, obezbeđivanjem jednostavnijih uslova prodaje, ili na dugoročnom planu – smanjenjem operativnih troškova, troškova održavanja ili relativnim umanjivanjem rizika putem obezbeđivanja garancija (Živković, 2011, str. 172).

Prilikom kupovine potrošači prave procenu koja od konkurentskih ponuda im pruža najvišu percipiranu vrednost i upravo na tu ponudu oni će reagovati. Prilikom odabira između različitih alternativa potrošači procenjuju šta i koliko dobijaju, te šta i koliko za to daju, i na temelju te evaluacije donose odluku o kupovini. Ukoliko odabrana ponuda zadovolji njihova očekivanja, potrošači su zadovoljni i povećava se verovatnoća da će ponovo kupiti isti proizvod (Kotler i Keler, 2006, str. 141). Dakle, kao krajnji rezultat uspešnog kreiranja i isporučivanja vrednosti za potrošače jeste stvaranje zadovoljstva i lojalnosti potrošača. Kompanije koje uspešno identifikuju koje su vrednosti za potrošače i adekvatno odgovore na njih, osiguravaju sebi konkurentsku prednost na tržištu (Živković, 2011, str. 172).

⁴³ Marketing, skripta za studente Ekonomskog fakulteta, Beograd

Zadovoljstvo i lojalnost potrošača

Da li će i u kom stepenu potrošač biti zadovoljan nakon kupovine zavisi od toga da li je ponuda kompanije zadovoljila njegova očekivanja. Zadovoljstvo se može se definisati kao osećanje zadovoljstva ili osećanje razočarenja kod potrošača, a koje proizilazi iz poređenja percipiranog učinka proizvoda u odnosu na očekivanja koja su postojala u vezi sa njim (Kotler i Keler, 2006, str. 114). Osećanje zadovoljstva ili nezadovoljstva se javlja u fazi nakon kupovine i konzumiranja proizvoda. Zadovoljstvo potrošača je osnov zadržavanja postojećih i privlačenja novih potrošača (Živković, 2011, str. 176).

Očekivanja od kompanije i njenih proizvoda, od kojih prvenstveno zavisi zadovoljstvo potrošača, formiraju se na osnovu vlastitih iskustava sa proizvodom, saveta dobijenih od prijatelja i poznanika, te na osnovu podataka i obećanja koja dolaze od same kompanije, kao i od njenih konkurenata. Ono što kompanija može da učini kako bi osigurala stvaranje zadovoljstva kod potrošača jeste da ispunjava obećanja koja im daje, odnosno da nastoji da obećanja i učinak budu usklađeni (Kotler i Keler, 2006, str. 144). Da bi se javio osećaj satisfakcije kod potrošača potrebno je da njihova očekivanja minimalno budu ispunjena, a po mogućnosti nadmašena (Živković, 2011, str. 176).

Zadovoljni potrošači za kompaniju znače dve osnovne dobiti: povećanje lojalnosti potrošača i pozitivnu usmenu propagandu, koja je vrlo efikasno sredstvo privlačenja novih potrošača (Živković, 2011, str. 178).

Lojalnost potrošača odnosi se na ponovnu kupovinu i preferenciju određenog proizvoda ili usluge na trajnoj osnovi, a koji osiguravaju stabilnost poslovanja i profit kompanije u dužem vremenskom periodu. Lojalnost se može opisati preko procenta potrošača koji su privrženi i verni određenoj kompaniji tokom nekog vremenskog razdoblja (Živković, 2011, str. 195).

Lojalnost potrošača moguće je sagledati iz različitih perspektiva. Prema bihejvioralnom pristupu lojalnost se manifestuje kroz broj obavljenih kupovina, i meri se snimanjem frekventnosti kupovina. Možemo govoriti o lojalnim potrošačima ukoliko oni obavljaju ponovljene kupovine. Kompanija koja želi da uveća lojalnost svojih potrošača orijentisaće se na kreiranje i sprovođenje svih maloprodajnih taktika i strategija koje će voditi povećanju broja i vrednosti ponovljenih kupovina. Sa

stanovišta emocionalnog pristupa, lojalnost se posmatra kao pozitivan stav potrošača prema proizvođaču, za kojeg su emocionalno vezani. Sa porastom preferencija potrošača prema imidžu, proizvodima, uslugama i brendu proizvođača povećava se lojalnost. Dakle, prema ovom pristupu, lojalnost je shvaćena kao psihološki, a ne ponašajni fenomen, što utiče i na shvatanje strategija i taktika kojima se kompanija može koristiti kako bi povećala lojalnost potrošača. Iz ove perspektive, kompanija svoje marketinške aktivnosti usmerava ka podizanju nivoa usluge, imidža, i ostalih elemenata iskustva potrošača sa kompanijom i njenim proizvodom (Stanković, 2012).

Osnovne dobiti koje kompanija ima od lojalnosti svojih potrošača jesu: kontinuirani finansijski priliv, smanjeni troškovi za marketing, manja cenovna osetljivost potrošača, mogućnost za partnerske aktivnosti. Pored koristi koje donosi kompaniji, lojalnost utiče i na dobit potrošača, i to na: dobijanje odgovarajuće vrednosti i kvaliteta proizvoda i usluga, poverenje i pouzdanost, društvene dobiti i posebne koristi, koje se odnose na posebne uslove ili nagrade koje kompanije dodeljuju za lojalnost (Živković, 2011, str. 196).

Menadžment odnosa sa potrošačima

Menadžment odnosa sa potrošačima (eng. Customer Relationship Management – CRM) predstavlja savremeni pristup poslovanju kompanija, a podrazumeva usmeravanje marketinških aktivnosti ka izgradnji, razvijanju i jačanju poslovnih odnosa kompanije sa ključnim segmentima potrošača, a sa ciljem povećavanja vrednosti za potrošače i profitabilnosti kompanije, i uopšteno, uvećavanje vrednosti za sve stakeholdere (Payne, 2006, prema Stanković, 2011, str. 67). Prema Kotleru i Keleru (Kotler i Keler, 2003, str. 152) menadžment odnosa sa potrošačima određuje se kao proces upravljanja detaljnim podacima o pojedinačnim potrošačima i pažljivo upravljanje svim dodirnim tačkama sa potrošačem, a u cilju maksimiziranja njegove lojalnosti. Pod dodirnom tačkom podrazumeva se svaki kontakt potrošača sa brendom.

Cilj menadžmenta odnosa sa potrošačima jeste da se razviju veoma bliske i tesne veze između kompanije i potrošača, a kompanija zahvaljujući uspešnom sprovođenju ovog sistema menadžmenta saznaje ko su njeni potrošači, kako se

ponašaju, šta im je potrebno i šta žele, što joj daje mogućnost da adekvatno i brzo reaguje na šanse u vezi sa njima (Kotler i Keler, 2006, str. 41). U menadžmentu odnosa sa potrošačima uloga elektronske tehnologije je veoma velika, s obzirom da su mogle kompanije uključene u elektronsko poslovanje i deo su elektronskog tržišta. S druge strane, upotreba elektronske tehnologije kompaniji daje veliki broj pogodnosti, kao što su smanjenje troškova ili personalizacija prodajnog asortimana (Stanković, 2011, str. 67-68).

Pored menadžmenta odnosa sa potrošačima postoje i drugi oblici upravljanja odnosima sa potrošačima koje kompanije mogu da koriste, ali ono što CRM razlikuje u odnosu na njih jeste težnja ka personalizaciji i individualizaciji odnosa sa potrošačima (Stanković, 2011, str. 98). U fokusu CRM jesu pojedinačni potrošači, sa kojima kompanija stupa u interakciju kako bi ih što bolje upoznala, saznala o njihovim potrebama i željama i prilagodila im sopstvene proizvode i marketinške napore.

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

- strategija privlačenja i sticanja novih potrošača,
- strategija zadržavanja postojećih potrošača,
- strategija usmeravanja nabavnih trendova potrošača i produbljivanja komunikaciono-poslovnih odnosa sa najprofitabilnijim potrošačima (Stanković, 2011, str. 67).

Marketingški naponi u CRM odvijaju se u okviru takozvanog marketinga jedan na jedan, koji je suprotan masovnom marketingu i koji odlikuju sledeće osobine:

- Fokus na pojedinačnog potrošača,
- Ponuda na tržištu prilagođena posebnim potrebama potrošača,
- Proizvodnja prilagođena posebnim potrebama,
- Individualizovana distribucija,
- Individualizovana poruka,
- Individualizovani podsticaji,
- Dvosmerne poruke,
- Ekonomija obima,
- Profitabilni kupci,
- Zadržavanje kupaca (Kotler i Keler, 2003, str. 155).

Koncept CRM zasniva se na marketinškom istraživanju, gde ostvarivanje kontakta između kompanije i potrošača vodi interakciji u njihovoj komunikaciji. Cilj te komunikacije jeste da se kreira dvosmeran dijalog sa potrošačima, a radi ostvarivanja emocionalne veze sa njima i, posledično, stvaranja lojalnosti, koja vodi povećanju profitabilnosti (Petronijević, 2005, str. 21). Dakle, implementacija koncepta menadžmenta odnosa sa potrošačima treba da obezbedi kompaniji mogućnost da stalno preispituje kvalitet svoje ponude u procesu kontinuiranog stvaranja vrednosti za potrošače, kao ključnog faktora konkurentske prednosti. Na osnovu prikupljenih podataka o svojim potrošačima, kompanija dalje preduzima odgovarajuće aktivnosti koje vode izgradnji zadovoljstva, poverenja i lojalnosti potrošača kompaniji i njenim proizvodima (Stanković, 2011, str. 73).

Adrian Pejn (Adrian Payne, prema Stanković, 2011, str. 73-74) dao je strateški okvir za upravljanje odnosom sa potrošačima koji se sastoji od nekoliko faza: proces razvoja strategije, kreiranje vrednosti, integrisanje medija i kanala distribucije i procena učinka.

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

Osnovna ideja ovog strateškog okvira jeste da pomogne kompaniji u kontinuiranom preispitivanju kvaliteta svojih proizvoda i usluga, te da na temelju prikupljenih informacija o potrošačima preduzme odgovarajuće korake za razvoj zadovoljstva potrošača, poverenja i lojalnosti kompaniji (Stanković, 2011, str. 73) kao fundamentalnim faktorima kvaliteta njenih ukupnih performansi.

Deca kao potrošači

Deca predstavljaju sve značajniji segment potrošača, usled čega se interesovanje marketinških stručnjaka u sve većoj meri usmerava upravo na njih. Ipak, marketing koji je usmeren na decu kao ciljno tržište u izvesnom smislu se razlikuje od standardnog koncepta marketinga fokusiranog na odrasle potrošače.

Kada je u pitanju marketinško istraživanje dece potrebno je voditi računa o nekoliko ograničenja. U pitanju je prvenstveno zakonska regulativa istraživanja koja kao subjekte uključuju matoletna lica, koja u našoj zemlji još uvek ne postoji, ali se u mnogim zemljama veoma ozbiljno i strogo primenjuje. Drugo ograničenje odnosi se na raznovrsne etičke norme koje istraživači moraju poštovati kada u svoja istraživanja uključuju decu. I, konačno, neophodno je uzeti u obzir stepen i prirodu njihovih kognitivnih i emocionalnih funkcija, prema kojima se znatno razlikuju od odraslih, i u skladu sa njima dizajnirati i prilagoditi svoje istraživačke metode. U praksi se za marketinška istraživanja na dečjoj populaciji najčešće upotrebljavaju intervjui, fokus grupe i posmatranje (Filipović, 2011, str. 97-99).

Iako dečje tržište predstavlja veoma atraktivno tržište za savremene kompanije, usled njihove nedovoljne emocionalne i kognitivne zrelosti potrebno je biti veoma pažljiv u kreiranju marketinške strategije za ovaj segment, i nastojati da marketinške aktivnosti koje se preduzimaju, kao i karakteristike proizvoda ili usluga koje im se nude ni na koji način ne utiču negativno na ovu grupu potrošača.

ŠESTI DEO:
STUDIJA SLUČAJA KOMPANIJE
„AQUA COM“

Efekat inovacija u marketing miksu kompanije „Aqua com” na jačanje imidža brendova flaširane vode Iva i Golijska Bistrica

Industrija vode „Aqua com”

Industrija vode „Aqua com” postoji od 2008. godine, i bavi se proizvodnjom i plasmanom flaširanih voda. Od 2008. godine kompanija proizvodi negaziranu vodu *Iva*, a od 2009. i gaziranu vodu *Golijska Bistrica*. Sedište kompanije nalazi se u Beogradu.

Fabrika kompanije „Aqua com” smeštena je na planini Goliji, na 20 km od Raške, odnosno 250 km od Beograda. Uredbom vlade Srbije iz 2001. godine Golija je proglašena parkom prirode, a iste godine od strane UNESCO-a je proglašena i za rezervat biosfere. Ovaj sertifikat omogućio je Goliji da se njeni proizvodi reklamiraju kao retkosti rezervata biosfere. Zbog nepropusne geološke podloge i obilja padavina planina je bogata vodom, i iz tog razloga ima veoma veliku perspektivu za proizvodnju vode.



Slika 2 Fabrika „Aqua com”

Kompleks pogona „Aqua com“ sastoji se od proizvodnog dela, laboratorije, energetskog bloka, tretmana otpadnih voda i neophodnih objekata infrastrukture. Punionica je moderan objekat sa opremom renomiranih svetskih proizvođača koja maksimalno zadovoljava neophodne standarde, jer način punjenja ima veliki uticaj na kvalitet vode. 2011. godine je instalirana mašina za proizvodnju OBP-a(sokova), a u narednom periodu u planu su nova investiranja u opremu sa ciljem da se obogati asortiman proizvoda i poveća proizvodni kapacitet. Fabrika trenutno zapošljava 45 radnika.



Slika 3 Punionica vode

Marketing miks kompanije “Aqua com”

Proizvodni portfolio

U proizvodnom portfolio kompanije „Aqua com“ nalaze se dva brenda flaširane vode - negazirana voda *Iva* i gazirana voda *Golijaska Bistrica*.



Slika 4: Logotipovi *Iva* i *Goljska Bistrica*

Proizvodnjom flaširanih voda kompanija se bavi od 2008. godine, kada je na tržište plasirala vodu *Iva*. Sa proizvodnjom gazirane vode *Goljska Bistrica* započeto je tokom 2009. godine.

Voda *Iva* je negazirana prirodna izvorska voda, koja svojim niskim i dobro izbalansiranim sadržajem minerala obezbeđuje čovekovom organizmu pravilno funkcionisanje i dobro zdravlje. Blagotvorno delovanje *Iva* vode na čovekov organizam uslovljeno je upravo niskim sadržajem mineralnih materija (257mg/L), povoljnim odnosom kalcijuma i magnezijuma, niskim sadržajem natrijuma, odsustvom toksičkih mikroelemenata i povoljnom Ph vrednošću. Zahvaljujući svojim sastavu *Iva* voda je idealna za sve populacije - za mlade, stare, zdrave, bolesne, gojazne, i može se konzumirati u neograničenim količinama bez ikakve bojazni od negativnih posledica po zdravlje.

Izvorište vode *Iva* smešteno je na planini Goliji, na 700 metara nadmorske visine. Golija je rezervat prirode koji je od 2001. godine pod trećim stepenom zaštite UNESCO-a. Lokacija na kojoj se nalazi punionica vode potpuno je nenaseljena i prekrivena bujnom bukovom i hrastovom šumom koja obezbeđuje zaštitu izvorišta od zagađenja. Cirkulacija i filtracija podzemnih voda se odvijaju sistemom najfinijih pukotina čime je obezbeđena potpuna sterilnost i nezagađenost zahvaćene vode.



Slika 5: Ambalaža vode Iva

Voda *Goljska Bistrica* je gazirana prirodna mineralna voda sa niskim sadržajem rastvorivih mineralnih materija, sa dobro izbalansiranim osnovnim konstituentima, povoljnim odnosom kalcijuma i magnezijuma, niskim sadržajem natrijuma i odsustvom toksičnih mikroelemenata.

Voda *Goljska Bistrica* blagotvorno deluje na organizam čoveka, mogu je konzumirati sve populacije, i to u neograničenim količinama, bez obzira na zdravstveno stanje.



Slika 6: Voda Golijska Bistrica

Voda Iva isporučuje se tržištu u širokoj lepezi pakovanja i može se naći u sledećim pakovanjima: u PET ambalaži od 0,25L, 0,5L, 1L, 2L i 5L; u PET ambalaži sa sport lock zatvaračem od 0,25L i 0,5L i u staklenoj flaši od 0,33L i 1L. *Golijska Bistrica* se pakuje u nepovratne flaše od 0,5L, 1L i 2L, kao i u staklenu ambalažu od 0,33L i 1L.



Slika 7: Staklena ambalaža voda Iva i Golijska Bistrica od 1L i 0,33L

Cena

Prema Nielsen-ovoj analizi tržišta mineralnih voda prosečna cena flaširane vode na polici u radnji u 2011. godini u našoj zemlji iznosila je 28 RSD/L, dok je cena proizvoda kompanije „Aqua com“ tokom 2011. godine iznosila 22 RSD/L.

Kompanija „Aqua com“ je u 2012. godini, u odnosu na 2011. godinu, povećala cenu svojih proizvoda za 6%, koliko iznosi i povećanje cene konkurentskih proizvoda.

Prosečna cena flaširane vode na polici u radnji u Srbiji je 29,68 RSD/L, dok je prosečna cena proizvoda na polici kompanije „Aqua com“ u 2012. godini 23,3 RSD/L.

Tokom 2012. godine prosečna VP cena flaširane vode u našoj zemlji iznosila 14,5 RSD/L, a prosečna cena kompanije „Aqua com“ 13,6 RSD/L.

Kao što je i planirano, kompanija je u 2012. godini postigla najnižu cenu flaširane vode, u odnosu na prvih pet proizvođača po udelu na tržištu.

Distribucija

Plasman kompanije „Aqua com“ u 2011. i 2012. godini najvećim delom bio je usmeren na domaće tržište, a 5 % od ukupne volumenske prodaje činio je izvoz proizvoda u Crnu Goru i Bosnu i Hercegovinu. Ključni kupci kompanije su Delhaize, Idea, Veropulos, Metro, Univerexport i Dis, a prodaja u KA – kanalu obuhvata 30% ukupne volumenske prodaje. Prodaja u TT-kanalu obuhvata 70 % prodaje, dok je prodaja u HoReCa kanalu ispod 1% .

Tokom 2011. godina distribucija kompanije odvijala se preko posrednika - kompanije „Core Distribution“ iz Beograda, i to 93% od ukupne volumenske prodaje.

U 2012. godini plasman proizvoda je organizovan preko unije distributera „Uno Drop“, što je kompaniji donelo brojne pogodnosti sa aspekta povećanja uspešnosti njenog poslovanja.

Izbacivanjem posrednika i skraćanjem lanca prodaje, „oslobođena“ su sredstva za trejd marketing budžet (TMB), koji se najvećim delom troši na BTL promotivne aktivnosti kompanije, što će biti prikazano u narednom poglavlju.

Promocija

Brendovi voda *Iva* i *Golijska Bistrica* imali su relativno solidnu promotivnu podršku tokom 2011. godine u kojoj su dominirale BTL promotivne aktivnosti. ATL komunikacija sa individualnim potrošačima ostvarivana je pre svega posredstvom TV Pink, na kojoj su emitovani reklamni spotovi, npr. spot sa sloganom „*Iva – Energija prirode*“. Glavni vid komunikacije kompanije sa veleprodajama, maloprodajama i institucionalnim kupcima tokom 2011. bio je lična prodaja.

Kako bi ojačala imidž svojih brendova *Iva* i *Golijska Bistrica*, i ostvarila povećanje obima prodaje i profita, kompanija je tokom 2012. godine uvela značajne promene u svoj promotivni miks. U narednom tekstu biće prikazane promotivne aktivnosti kompanije u 2011. i 2012. godini.

Tokom 2011. i 2012. godine kompanija „Aqua com“ koristila je sledeće promotivne alate radi ostvarivanja svojih komunikacionih i marketinških ciljeva:

- POS displeji: Izlaganje raznovrsnog promotivnog materijala na mestima prodaje, sa ciljem da privuče pažnju i stimuliše kupovinu: wobbler-i, poster-i, paletni omotači, paletna ostrva, flyer-i, roll up baner-i, sekundarne pozicije, promo pultovi;



Slika 8: Sekundarne pozicije *Iva* i *Golijska Bistrica*



Slika 9: „Topper“ Iva na paletnom ostrvu



Slika 10: Poster Golijska Bistrica ispred maloprodajnog objekta



Slika 11: „Wobblers“ Golijska Bistrica i Iva

- Cenovne promocije: Cenovne promocije podrazumevaju da kupci za neku kupljenu količinu proizvoda dobijaju određenu količinu proizvoda gratis. Tokom 2012. godine kompanija “Aqua com” sprovela je brojne nacionalne promotivne kampanje, sa podrškom promotivnih radnica u maloprodajnim objektima koje su obaveštavale potrošače da je promocija u toku. Među realizovanim promotivnim kampanjama su ponuda vode Iva po sniženoj ceni, u okviru promotivne akcije „Za vruće dane super cene“ , pri čemu su promoterke, pored informisanja o nacionalnoj kampanji, delile potrošačima letke i poklanjale bojanke svakom ko je kupio minimum 12 litara vode Iva; akcijske ponude vode Golijska Bistrica po sniženim cenama; promotivna akcija „Voda radosti“; pakovanje vode Iva od 6 litara – 5 + 1 litar gratis.



Slika 12: Akcijske ponude vode *Golijska Bistrica* po sniženim cenama



Slika 13: Cenovne promocije vode *Iva*, nacionalna kampanja



Slika 14: Voda Iva u ambalaži od 6 litara: 5+1 L gratis



Slika 15: Promotivna akcija „Iva voda radosti“

- Akcije cenovne promocije kompanije „Aqua com“ na POS podržane su ATL promotivnim aktivnostima – na televiziji se emituju reklamni spotovi (tzv. TV kampanje) kojima se potrošači obaveštavaju o mestu i trajanju akcije, kao na primer reklamni spot sa sloganom „Neka se

zdravlje svakom preliva – voda Iva“; Navedene akcije na POS podržane su i direct mailingom potrošačima koji se nalaze u bazi kompanije i oglašavanjem putem socijalnih mreža - informacije o akcijima dostupne su na Facebook strani kompanije

- Podela poklona pri obavljenoj kupovini: U okviru akcije „Počinje škola“ svaki kupac određene količine vode *Iva* ili *Golijaska Bistrica* dobija na poklon školski pribor. Akcija je realizovana uz angažovanje osoblja za promociju i postavljanje promotivnih pultova na prodajna mesta. Jedna od promoterki kod polica sa vodama obavestavala je potrošače o promociji i poklonima, dok je druga za promotivnim pultom smeštenim iza kasa u objektu proveravala račune i uručivala poklone kupcima. Navedene akcije na POS podržane su direct mailingom potrošačima koji se nalaze u bazi kompanije i oglašavanjem putem socijalnih mreža - informacije o akciji na Facebook strani do koje je omogućen jednostavan pristup sa web prezentacije kompanije;



Slika 16: Iva promotivni pult

- TV kampanje: Emitovanje reklamnih spotova, umesto starog slogana „Voda Iva – Nezamenljiva“ u 2012. godini se emituju reklame sa novim sloganom „Iva – Posebna. Prirodna.“, i „Da živite lagano –

Golijska Bistrica“. Reklamni spotovi se emituju na RTV Pink i RTV Avala.



Slika 17: Slogan vode Iva

- In store brendiranje;



Slika 18: In store brendiranje

- Spoljašnje oglašavanje: Brendiranje vozila, brendiranje objekata i brendiranje sportskih terena;;



Slika 19: Brendirani objekti

- Kompanija "Aqua com" se u 2012. godini posebno fokusira na tržišni segment koji čine deca, budući da je u pitanju veoma atraktivno i potencijalno isplativo tržište. Usled toga, posebna komunikaciona strategija koja se primenjuje na ovom segmentu oslanja se na promovisanje ličnosti brenda "Vile Ive" za pakovanja vode od 0,25L;
- Odnosi sa javnošću;
- Lična prodaja: Kao i u 2011. godini, tokom 2012. godine lična prodaja će biti osnovni vid komunikacije kompanije sa veleprodajama, maloprodajama i institucionalnim kupcima.
- Sponzorstva: Oficijalni sponzor Vaterpolo saveza Srbije; oficijalna voda Vaterpolo kluba Partizan;



Slika 20: Iva – voda šampiona

U 2012. godini kompanija „Aqua com“ odredila je TMB (trade marketing budžet) u visini od 5 % neto realizacije, koji je raspoređen na sledeće pozicije: akcijski rabat, gratis in store promocije (5+1 gratis Goljska Bistrica; 5+1 gratis Iva, Iva 0,33L gratis, Goljska Bistrica 0,33L gratis), troškovi TVC, POS materijal (trake, promo uniforme, majice, baneri, čaše za degustaciju, hengeri, itd.), letci, leaflet-i, štampa kataloga Iva i slično.

Tržišno i konkurentsko okruženje kompanije “Aqua com”

Tržište flaširanih voda

Tržište flaširanih mineralnih voda na kome posluje kompanija „Aqua com“ je atraktivno, rastuće i visokokonkurentno tržište. Na svetskom tržištu mineralnih voda jasno je uočiv trend permanentnog rasta, a srpsko tržište prati ovaj trend. U poslednjih petnaestak godina i potrošnja i proizvodnja flaširanih voda zabeležile su visok rast, uz intenzivan razvoj ponude, pojavu velikog broja novih proizvođača i novih brendova.

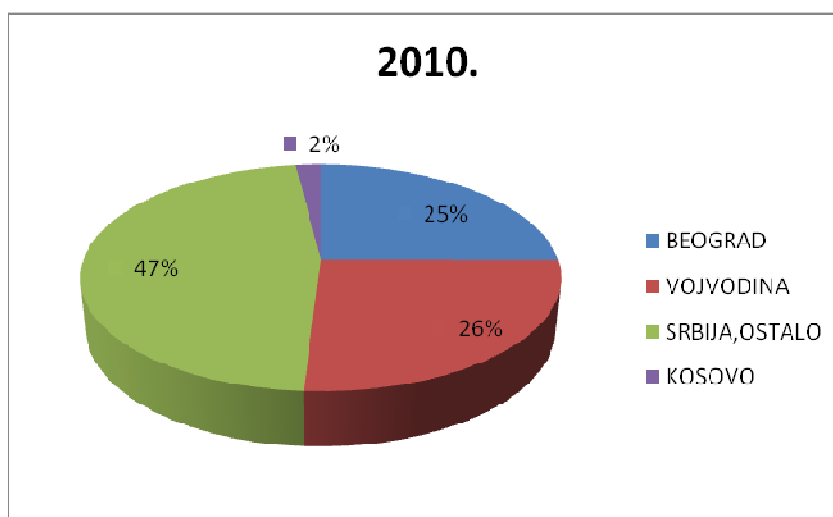
Potrošnja flaširanih mineralnih voda u proteklom periodu beleži izuzetno visoke stope rasta. Prema podacima Udruženja mineralaca u 2008. godini potrošnja flaširanih voda u Srbiji dostigla je nivo od približno 553 miliona litara. U 2009. godini je uočljiv blagi pad potrošnje i smanjenje na od oko 550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

U strukturi potrošnje flaširanih voda u Srbiji dominiraju gazirane mineralne vode. U 2009. godine gazirane vode činile su oko 60% ukupne prodaje flaširanih voda u Srbiji, što izraženo u litrima iznosi oko 330 miliona litara, a negazirane vode oko 40% ukupne prodaje, što je u litrima iznosilo oko 220 miliona. Poslednjih godina se uočava rast učešća negaziranih i prirodno (slabo) gaziranih mineralnih voda u celokupnoj potrošnji flaširanih voda u Srbiji.

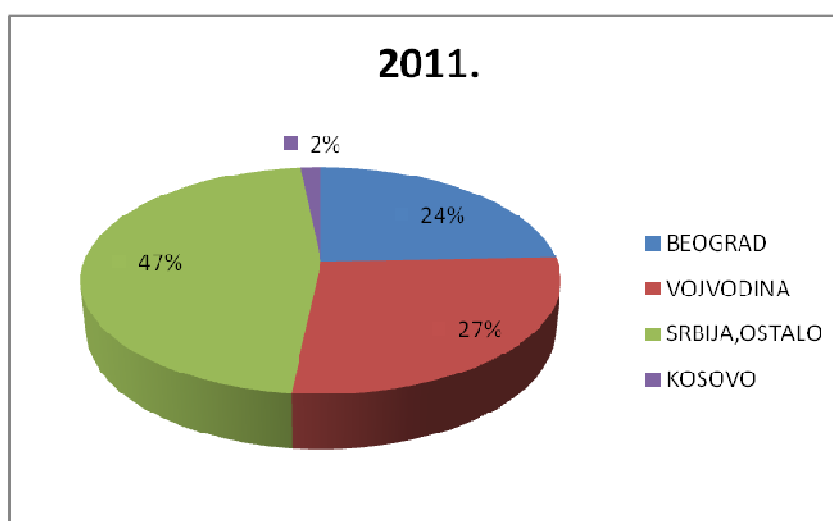
U 2010. godini ukupna prodaja flaširanih voda je dostigla oko 553 miliona litara, od čega je gazirane prodato 315 miliona litara, odnosno 57% od ukupne prodaje, a negazirane 238 miliona litara, odnosno 43%.

U 2011. godini ukupna prodaja flaširanih voda iznosila je 558 miliona litara, od čega 57% gazirane (318 miliona litara) i 43% negazirane flaširane vode (240 miliona litara).

Ključni tržišni segmenti za flaširane vode su Beograd, sa oko 25% od ukupne prodaje u 2010. godini (138 miliona litara), odnosno 24% od ukupne prodaje flaširanih voda u 2011. godini (136 miliona litara) i Vojvodina, sa 26% od ukupne prodaje u 2010. godini (143 miliona litara) i 27% od ukupne prodaje u 2011. godini (152 miliona litara). U Grafikonu 1 prikazano je regionalno tržišno učešće u procentima za 2010. godinu, a u Grafikonu 2 regionalno tržišno učešće u procentima za 2011. godinu.



Grafikon 1: Regionalno tržišno učešće u procentima za 2010. godinu



Grafikon 2: Regionalno tržišno učešće u procentima za 2011. godinu

Potrošnja flaširane vode je uočljiva u Vojvodini usled lošeg kvaliteta vode za piće u ovom području, te usled višeg životnog standarda od prosečnog za celo tržište. Sezonski karakter tražnje flaširanih voda, koji podrazumeva da je tražnja veća u letnjim mesecima i krajem godine, relativno je ublažen poslednjih godina.

Proizvodnjom i punjenjem flaširanih mineralnih voda na tržištu Srbije trenutno se bave 32 kompanije. U strukturi proizvodnje flaširanih voda udeo gaziranih asortimana ima dominantno učešće.

PET ambalaža je dominantna ambalaža za pakovanje gaziranih i negaziranih voda na domaćem tržištu flaširanih voda i obuhvata 86,8% celokupne proizvodnje. Gazirane vode se pakuju u PET ambalaži u pakovanjima od: 0.25L, 0.33L, 0.5L, 1L i 2L. Neki proizvođači, da bi napravili razliku između gazirane i negazirane vode, gaziranu vodu pakuju u zelenu ambalažu. U zelenu ambalažu pakuju se vode Heba, Mivela, Donat, Jazak, kao i naš brend – Golijaska bistrica.

Jedan broj proizvođača gaziranih i negaziranih voda u svoj portfolio uključuje i heterogen asortiman gaziranih i negaziranih osvežavajućih napitaka, kao što su vode sa dodacima, aromatizovane vode, osvežavajući napici, ledeni napici, energetski napici i sl.

Izvoz flaširanih voda je relativno skroman, što je u najvećoj meri determinisano jakom konkurencijom na inostranom tržištu. Vrednost izvoza je, nakon permanentnog rasta u periodu 2006.-2008.godina, osetno smanjena u 2009. godini usled globalne ekonomske krize i pada tražnje na svim tržištima. Najveći izvoznik je vodeći domaći proizvođač flaširanih voda – kompanija „Knjaz Miloš“.

Potrošači

Stavovi i navike potrošača flaširanih voda na domaćem tržištu determinisani su razlikovanjem između gaziranih i negaziranih voda.

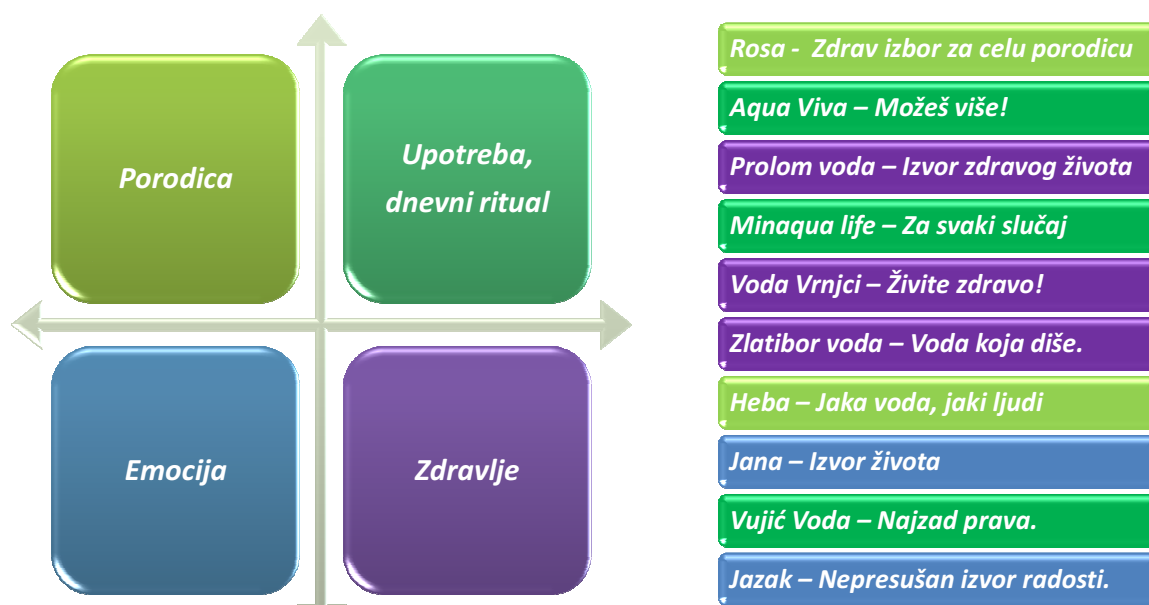
Analiza odnosa prema gaziranim vodama pokazuje da je kod potrošača izražen tradicionalan afirmativni stav prema lekovitosti banjskih i ostalih voda koji se prenosi i na flaširane vode. Uopšteno, potrošači imaju pozitivan stav prema flaširanim gaziranim vodama i njihovom uticaju na kvalitet života. Potrošači u srednjim i starijim godinama imaju izgrađene relativno stabilne navike, a kod većine potrošača flaširane vode jasna je sklonost ka vezivanju za određene brendove.

Kada su u pitanju negazirane flaširane vode kod potrošača ne postoji jasno diferenciranje između negaziranih mineralnih od običnih prirodnih voda. Uočljiv je

razvoj svesti o prednostima flaširane negazirane vode u odnosu na običnu pijaću vodu, i sve je prisutniji stav da je za piće poželjnije koristiti flaširanu vodu nego vodu iz vodovoda. Većina potrošača flaširane vode nema izgrađene navike stalnog konzumiranja pojedinih brendova flaširane vode.

Konkurencija

Tržište flaširanih voda je visoko konkurentno tržište na kojem posluje veliki broj domaćih i manji broj inostranih kompanija, sa širokim asortimanom proizvoda i velikim brojem uspešnih brendova. Na domaćem tržištu najveći deo prodaje flaširanih voda (3/4 prodaje) koncentrisan je na pet proizvođača: „Knjaz Miloš“, „Minakva“, „Voda Vrnjci“, „Rosa“ i „Heba“. Na Slici 21 prikazane su pozicije konkurentskih brendova flaširane vode.

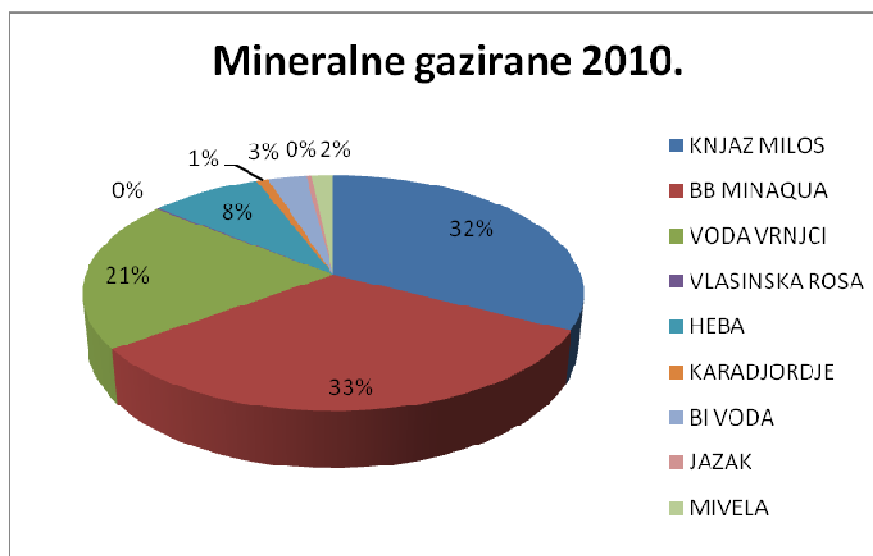


Slika 21: Pozicije konkurentskih brendova flaširane vode

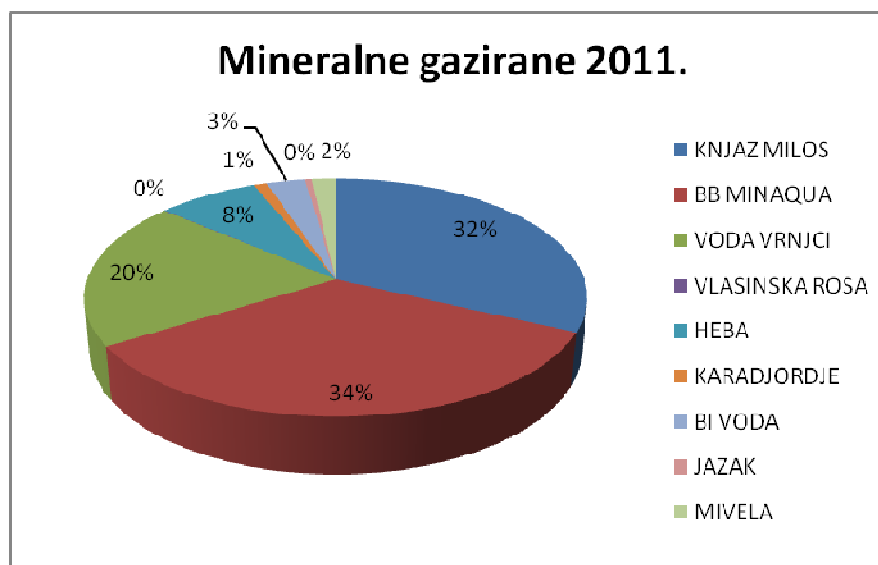
Kompanija „Aqua com“ spada među najmlađe proizvođače flaširanih voda na srpskom tržištu. Brend negazirane vode kompanije „Aqua Com“ voda Iva je za

dve godine postao prepoznatljiv i solidno se pozicionirao na tržištu. Gazirana voda *Golijska Bistrica* je 2009. godine uključena u proizvodni portfolio i predstoji joj borba za jačanje imidža kod potrošača.

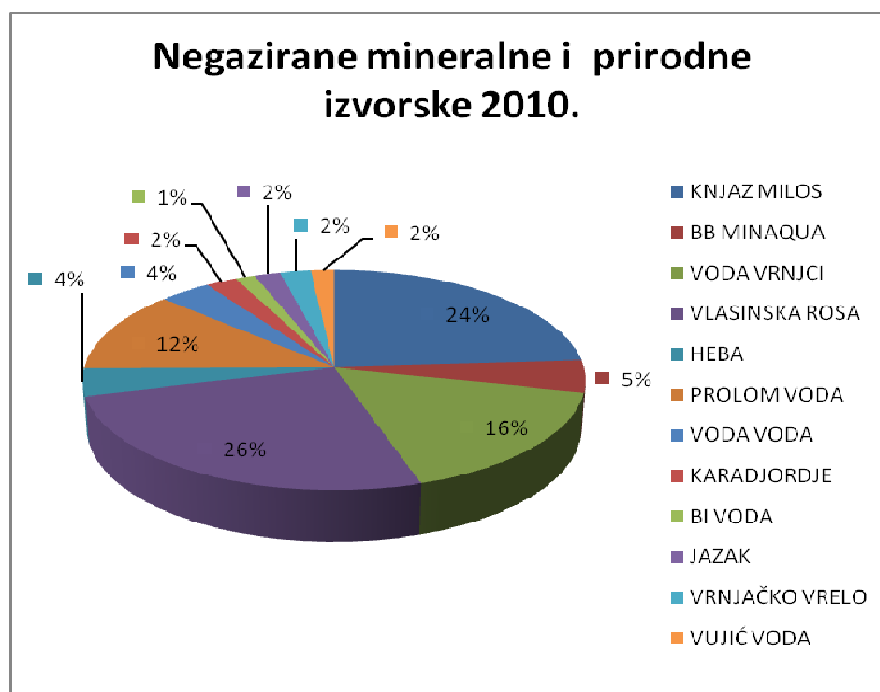
Glavni domaći konkurentski brendovi kompanije „Aqua Com“ su: „Knjaz Miloš“, „Gala“, „Prolom voda“, „Voda Voda“ i „Vujić Voda“, a uvozni „Jana“ i „Evian“.



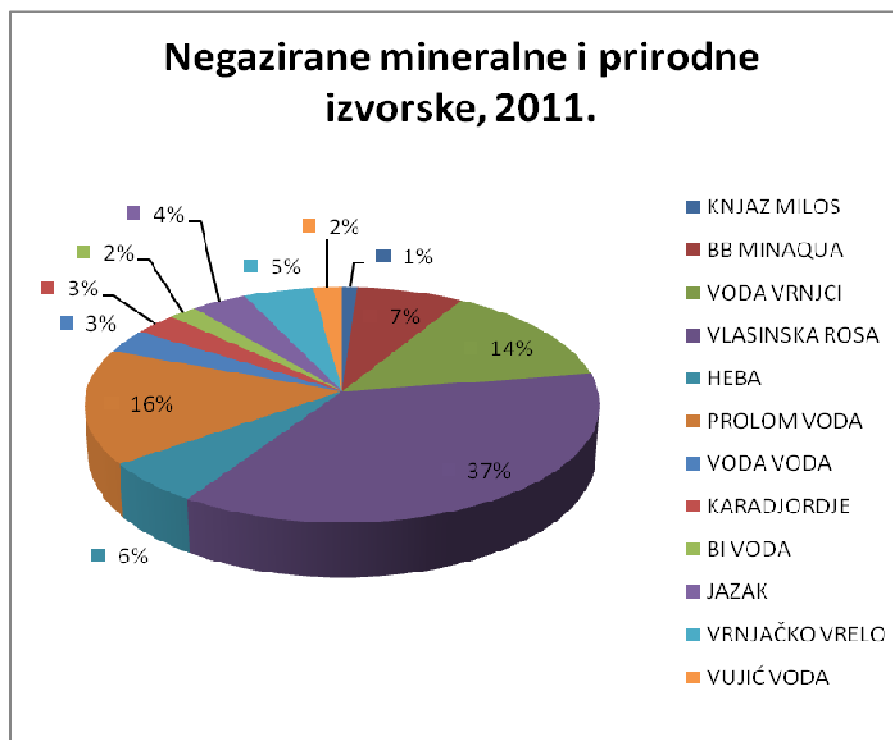
Grafikon 3: Tržišno učešće proizvođača flaširanih gaziranih mineralnih voda u 2010. godini



Grafikon 4: Tržišno učešće proizvođača flaširanih gaziranih mineralnih voda u 2011. godini



Grafikon 5: Tržišno učešće proizvođača negaziranih voda u 2010. godini



Grafikon 6: Tržišno učešće proizvođača negaziranih voda u 2011. godini

Marketinški ciljevi kompanije „Aqua com” za 2012. godinu

Prvi marketinški cilj koji je kompanija „Aqua com” postavila za 2012. godinu jeste da ojača imidž svojih brendova flaširane vode *Iva* i *Golijska Bistrica*. Konkretnije, kompanija očekuje da će zahvaljujući promenama svoje marketinške strategije u 2012. godini uticati na povećanje svesti o brendovima vode *Iva* i *Golijska Bistrica*, na poboljšanje stavova potrošača prema njima, te na povećanje spremnosti potrošača flaširane vode za kupovinu brendova kompanije.

Drugi marketinški cilj kompanije za 2012. godinu jeste povećanje uspešnosti poslovanja sa aspekta finansijskih pokazatelja, konkretnije, povećanje obima prodaje i profita u odnosu na obim prodaje i profit koji su ostvareni u 2011. godini. U 2011. godini kompanija je ostvarila ukupan obim prodaje na domaćem tržištu i u izvozu od nešto više od 11 miliona litara vode, odnosno neto realizaciju od oko 120 miliona RSD. Kompanija planira da u 2012. godini dostigne prodaju od 18 miliona litara flaširane vode, i ostvari finalnu neto realizaciju od oko 240 miliona RSD.

Strategija realizacije marketinških ciljeva

U cilju ostvarenja svojih marketinških ciljeva kompanija je implementirala novu marketing strategiju tokom 2012. godine. Promene u marketing strategiji za 2012. godinu obuhvatile su promene u instrumentima marketing miksa – pre svega promene u distribuciji i inovacije u promotivnom miksu. U prethodnim odeljcima detaljno smo opisali sve instrumente marketing miksa kompanije „Aqua com” u 2012. godini.

Evaluacija uspešnosti marketinške strategije kompanije u 2012. godini

Sa ciljem da se evaluiraju efekti implementirane marketinške strategije na poslovanje kompanije u 2012. godini upotrebljena su dva kriterijuma za procenu – promene u imidžu brendova *Iva* i *Golijska Bistrica* i promene finansijskih pokazatelja poslovanja, nakon implementacije nove marketinške strategije tokom 2012. godine.

Finansijski indikatori poslovanja u 2012. godini

U 2011. godini kompanija je ostvarila ukupan obim prodaje na domaćem tržištu i u izvozu od nešto više od 11 miliona litara vode, odnosno neto realizaciju od oko 120 miliona RSD.

Kompanija je kao svoj finansijski cilj za 2012. godinu postavila dostizanje prodaje od 18 miliona litara flaširane vode, i finalnu neto realizaciju od oko 240 miliona RSD.

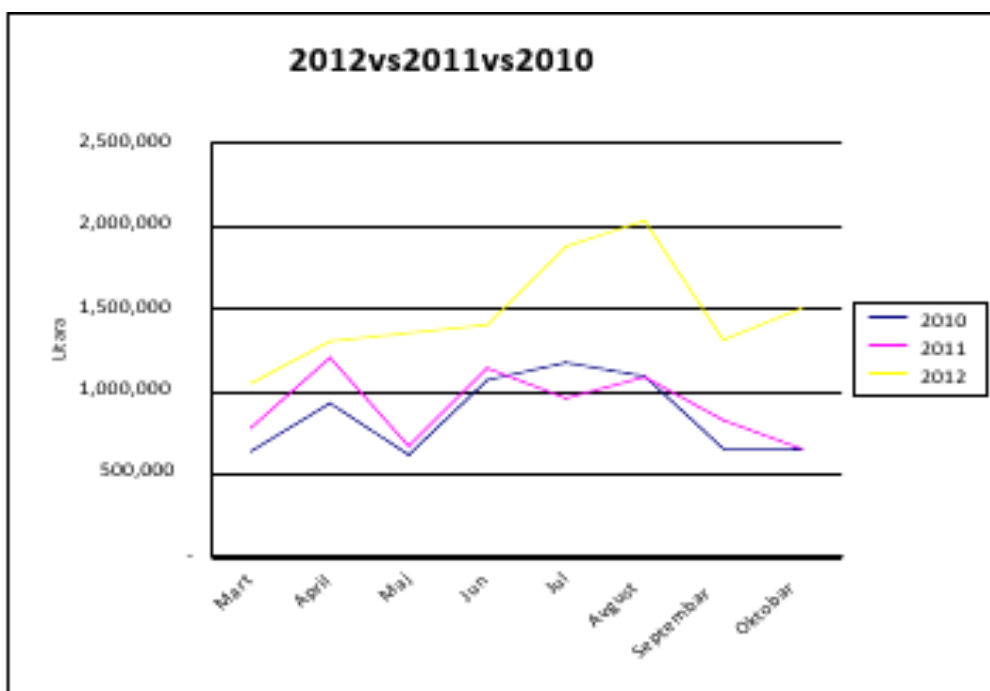
Do kraja jula 2012. godine, kompanija „Aqua com“ ostvarila je prodaju od 9 miliona litara flaširane vode, od čega nešto više od 5 miliona litara vode *Iva*, a 4 miliona litara *Golijske Bistrice*, i ostvarila neto realizaciju od nešto više od 123 miliona RSD.

Uočavamo da je kompanija u prvih sedam meseci primene nove marketinške strategije u 2012. godini ostvarila obim prodaje i neto realizaciju višu od obima prodaje i neto realizacije ostvarenih tokom cele 2011. godine. Na osnovu navedenih podataka možemo zaključiti da su finansijski indikatori poslovanja kompanije u 2012. godini viši nego u 2011., odnosno da kompanija ostvaruje bolje poslovne rezultate nakon implementacije nove strategije marketinga.

Radi potpunijeg sagledavanja performansi kompanije u periodu u poslednje tri godine u Tabeli br. 1 dat je uporedni prikaz prometa litara vode koji je ostvaren u 2010., 2011. i 2012. godini, u periodu od marta do oktobra svake prikazane godine. Na Grafikonu br. 7 grafički je prikazan promet litara vode u navedenim godinama.

Uporedni promet litara	2010	2011	2011vs2010	2012	2012vs2011	2012vs2010
Mart	636,538	779,228	22,4%	1,047,077	64,5%	34,4%
April	925,976	1,201,250	29%	1,300,000	40,4%	8,2%
Maj	613,720	665,709	8,5%	1,350,000	120,0%	102,8%
Jun	1,066,321	1,137,485	6,7%	1,400,000	31,3%	23,1%
Jul	1,170,895	956,099	-18,3%	1,872,542	45,4%	78,0%
Avgust	1,088,892	1,084,004	-0,4%	2,028,989	86,3%	87,2%
Septembar	650,575	823,012	26,5%	1,308,818	101,2%	59,0%
Oktobar	647,658	649,361	0,3%	1,500,000	131,6%	131,0%
Total	6,800,574	7,296,147	7%	11,807,426	74%	62%

Tabela br. 1 Uporedni prometa litara u 2010, 2011 i 2012. godini



Grafikon br. 7: Promet litara vode u 2010, 2011 i 2012. godini

Imidž brenda vode Iva



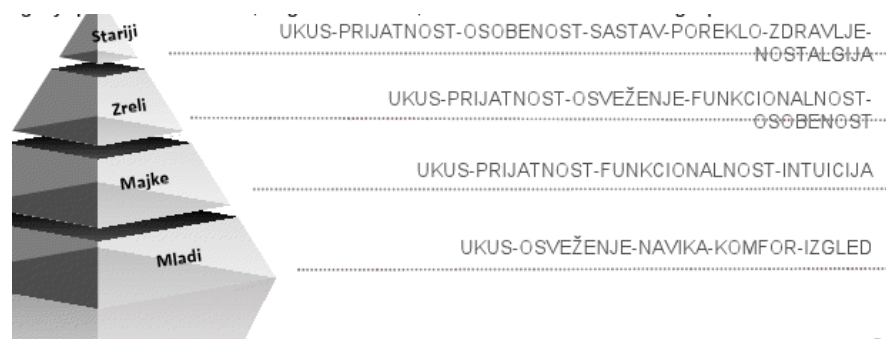
Metodologija istraživanja imidža brenda Iva

Procenjeno je da brend vode Iva u sadašnjem trenutku ima tržišno učešće od oko četiri procenta ukupnog tržišta flaširanih voda u Srbiji, ali je ocena menadžmenta da brend ima daleko više tržišnog potencijala. U cilju razvoja dugoročne strategije osnaživanja brenda i kreiranje adekvatne komunikacione strategije, sprovedeno je kvalitativno istraživanje sa primarnim ciljem da se utvrde percepcije koje potrošači imaju prema brendu vode Iva i dosadašnjim komunikacionim aktivnostima kompanije Aqua com.

U istraživanju je korišćena tehnika grupnih, fokusnih, polustrukturiranih intervjua. U istraživanje je uključeno četiri grupe ispitanika, potrošača negaziranih flaširanih voda, koje su bile ujednačene po starosnom dobu. Unutar uzrasno homogenizovanih grupa ispitanici su heterogenizovani prema polu i sa stanovišta izbora brenda flaširane vode koji najfrekventnije koriste. Ova heterogenizacija je učinjena kako bi se više podstakla spontanost grupne diskusije i prikupili validniji podaci. Formirane su sledeće grupe ispitanika – mladi (starosti 18 do 30 godina), zreli (starosti 31 – 45 godina), stariji (starosti 46 – 60 godina) i majke dece uzrasta 3 do 15 godina. U svakoj grupi učestvovalo je 8 do 9 ispitanika, odnosno ukupno 32 ispitanika u celokupnom istraživanju. Grupne diskusije su trajale u proseku 80 minuta.

Prvo pitanje na koje je ovo istaživanje trebalo da nam da odgovor odnosi se na motivaciju potrošača za izbor određenog brenda flaširane vode, odnosno na pitanje „Zašto ste se opredelili upravo za taj brend flaširane vode kao svoj izbor“. Prvi odgovor koji ispitanici daju na postavljeno pitanje jeste „iz navike“. Ovakav odgovor, svakako nedovoljno informativan u kontekstu razvoja strategije ojačavanja brenda i komunikacionih aktivnosti, ipak je sasvim očekivan. Naime, prilikom kupovine proizvoda široke potrošnje koje karakterišu male cenovne razlike između proizvoda, kod kojih je veoma kratak kupovni ciklus i ciklus potrošnje, kod kojih je veoma široka kompetitivna ponuda, a razlike između konkurenskih proizvoda relativno male, a postoji i snažan i kontinuiran komunikaoni pritisak na potrošača, potrošači se mahom ponašaju po jednom ustaljenom repetitivnom obrascu i odluku o kupovini zasnivaju na ponavljanju ranije ustanovljenih izbora i odluka, bez prevelikog mentalnog angažovanja. Dakle, možemo zaključiti da je ponašanje potrošača flaširane vode u znatnoj meri iracionalno, odnosno da je kod njih niska svesna i racionalna komponenta u definisanju vlastitog izbora, ali da postoji i visok stepen naknadne racionalizacije izbora.

Kada se flaširane vode uporede sa običnom vodom, česmovaćom, uočava se da flaširana voda sve više postaje deo uobičajenih svakodnevnih prehrambenih navika svih segmenata potrošača. Međutim, ono što je utvrđeno jeste da kod potrošača postoji velika konfuzija, prisustvo stereotipa i predrasuda, zablude, pa i sasvim netačnih stavova kako prema „česmovaći“, tako i prema flaširanoj vodi. Većina ispitanika nema ozbiljniju na informacijama zasnovanu podlogu za donošenje ovih zaključaka, već svoje stavove formiraju pre svega na osnovu vlastite intuicije.



Slika 22: Motivi izbora između brendova flaširane vode

Kada se detaljnije pozabavimo strukturom motivacije izbora brendova flaširane vode, na osnovu podataka prikupljenih u grupnim diskusijama, utvrđujemo jedan motiv izbora i potrošnje, koji je nezavisan od starosnog doba ispitanika, a to je *ukus koji prija*. Pored navedenog, generacijski univerzalnog motiva, između kategorija potrošača različite starosne dobi uočavaju se izvesne razlike u strukturi motivacije izbora između brendova flaširanih voda. Navedene razlike su grafički predstavljene na slici 22.

Percepcija brenda flaširane vode Iva

Na osnovu analize podataka prikupljenih u istraživanju, došli smo do zaključka da percepciju koju potrošači imaju o brendu flaširane vode Iva karakteriše niz specifičnosti.

Brend Iva relativno je nepoznat većini potrošača, čak i u situacijama kad potrošači imaju izvesna iskustva sa brendom njihova percepcija ostaje nerazvijena, na osnovu čega možemo da zaključimo da je svest o brendu relativno niska. U gustativnom smislu, za većinu ispitanika koji su imali iskustvo sa ovim brendom, voda Iva je visoko prihvatljiva i adekvatna, ali je usled marketinške i komunikacione neuobičajenosti ostala kupovno neprihvatljiva.

Većina ispitanika nema svest o geografskom poreklu ovog brenda – planini Goliji, a veliki broj njih smatra da voda Iva potiče iz Hrvatske.

Kada je u pitanju ime brenda, koje potiče od naziva jedne lekovite i nedovoljno istražene trave sa planine Golije, za većinu ispitanika ono nema neke posebne asocijacije, već je doživljeno kao obično žensko ime, karakteristično za Hrvatsku. Prema oceni potrošača, ime Iva treba da ostane deo identiteta brenda, ali u komunikacionom i vizuelnom smislu ne treba da ima dominantnu ulogu. Naime, potrošači smatraju da prvorazredni značaj u brendingu treba da ima mesto porekla vode Ive – planina Golija.



Slika 23: Voda Iva

Kada je u pitanju ambalaža ispitanici smatraju da je standardno dvolitarsko pakovanje brenda nedovoljno atraktivno, neergonomsko, nepraktično i zastarelo. Presentacija pakovanja Ive od 1.5 litara izazvala je pretežno pozitivne reakcije. Što se tiče etikete, prema oceni potrošača, njena površina i veličina nisu dovoljne za adekvatnu eksplikaciju i prezentaciju željenog vizuelnog koncepta brenda. Za određeni deo ispitanika, crvena boja čepa vode Iva, koja je upotrebljena radi kolornog diferenciranja brenda u odnosu na konkurente, vodi zaključku da je u pitanju gazirana, a ne negazirana flaširana voda. Prema njima, srebrna boja čepa na staklenoj ambalaži Iva mogla bi da predstavlja znatno bolje sredsvo kolorne diferencijacije brenda. Sa druge strane, pakovanja vode Iva manjeg gabarita, poput pakovanja od 0.25L ili 0.33L, ocenjena su kao veoma atraktivna, moderna i funkcionalna, a posebno iz perspektive mlađih potrošača i njihovih roditelja. Takođe, prezentovana staklena ambalaža vode Iva ocenjena je kao veoma atraktivna, i kao kvalitetan i pozitivan doprinos kreiranju pozitivnog imidža brenda.

ZAKLJUČAK

Osnovna ideja ovog istraživačkog rada bila je da na studiji slučaja kompanije „Aqua com“ iz Beograda koja se bavi proizvodnjom flaširanih voda Iva i Golijska Bistrica, pokažemo na koji način efikasna i efektivna marketinška strategija može da utiče na izgradnju jakih brendova i na performanse kompanije u celosti.

Kompanija „Aqua com“ je jedan od najmlađih proizvođača flaširane vode na domaćem tržištu, i njenim brendovima vode Iva i Golijska Bistrica tek predstoji borba za izgradnju prepoznatljivosti i imidža. Osnovne prednosti na kojima kompanija pozicionira svoju ponudu jesu poreklo vode, sastav vode, ukus i svežina, i optimizam.



Kako bi ojačala imidž svojih brendova Iva i Golijska Bistrica, te posledično, ostvarila veći profit i obim prodaje kompanija je u 2012. godini uvela značajne inovacije u svoju marketinšku strategiju, koje su pre svega obuhvatile promene u promotivnom miksu i u distribuciji.

Na osnovu evaluacije implementirane strategije marketinga, možemo zaključiti da su promene u promociji i distribuciji tokom 2012. godine značajno uticale na

ojačavanje imidža kompanije kod potrošača, zahvaljujući čemu je ostvaren veći obim prodaje i profit nego u 2011. godini.

Sa stanovišta hipoteza od kojih smo pošli, možemo izneti zaključak da su inovacije u marketing miks u povoljno uticale na izgradnju imidža kompanije i njenih brendova, kao i da su promene u imidžu vodile boljim performansama kompanije u celosti. Ovim nalazom smo još jednom potvrdili da uspešne kompanije svoj uspeh duguju jakim, uspešnim brendovima koje poseduju.

LITERATURA

Aaker, A. D. and Day, S. G. (1974): A Dynamic Model of Relationship Among Advertising, Consumer Awareness, Attitude and Behavior, *Journal of Applied Psychology*, 59 (3), 281-286

Brend-kako nastaje i njegov razvoj: Centar za marketing, informisanje i sajamske manifestacije, Regionalna privredna komora Pančevo

Dlačić, J. (2005): Orijentacija prema potrošačima u hrvatskim poduzećima, Ekonomski fakultet, Ljubljana

Đorđević Boljanović, J. i Pavić, S.Ž. (2011): Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Univerzitet Singidunum, Beograd

Đorđević, D., Bogetić, S. i Čočkalović, D. (2011): Savremene tendencije u menadžmentu i potrebe za promenama u domaćim preduzećima, *Singidunum revija*, 8,2, 131-136

Golijanin, D. (2009): Menadžment u trgovini, Univerzitet Singidunum, Beograd

Hartman, P., Ibanez, A. V., Forcada Sainz, F.J. (2005): Green branding effects on attitude: functional versus emotional positioning strategies, *Marketing Intelligence & Planning*, 23, 1, 9 – 29

Erden, T., Swait, J., Broniarczyk, S., Chakravarti, D., Kapferer, J., Keane, M., Roberts, J., Steenkamp, E. M. J., Zettermeyer, F. (1999): Brand equity, consumer learning and choice, *Marketing Letters*, 10, 3, 301 – 318

Filipović, J. (2011): Metodološki aspekti istraživanja ponašanja dece kao potrošača, *Marketing*, 42, 2, 97-106

Filipović, V. (2008): Brend menadžment (Skripta), Fakultet organizacionih nauka, Beograd

Filipović, V. i Stanković, M. (2009): Marketing menadžment, Fakultet organizacionih nauka, Beograd

Janošević, S. (2009): Nematerijalna aktiva i stvaranje vrednosti, Ekonomika preduzeća, novembar – decembar 2009, str. 399 – 414, preuzeto 16.04. 2012. sa <http://www.strategijskimenadzment.com/images/stories/dokumenti/Nematerijalna-aktiva-Stevo-Janosevic.pdf>

Janjić, S. (2010): Menadžment procesom brendiranja u međunarodnom marketingu, Međunarodna naučna konferencija Menadžment 2010, Kruševac, 17-18. mart 2010. preuzeto 8. 10. 2012. sa http://www.fimmanager.edu.rs/site/pdf/CD-Zbornik-web/pdf/1_MenadzmentProces/JanjicS.pdf

Jobber, D. and Fahy, J. (2006): Osnovi marketinga, Data Status, Beograd

Johansson, K. J. & Thorelli, B. H. (1985): International product positioning, *Journal of International Business Studies* (Abstrakt), 16, 3

Kaul, A. & Rao, R.V. (1995): Research for product positioning and design decisions: An integrative review, *International Journal of Research in Marketing*, 12, 4, 293-320

Jovanović, P. (2007): Strategijski menadžment, Visoka škola za projektni menadžment, Beograd

Kolter, P. (1997): Upravljanje marketingom – analiza, planiranje, primjena i kontrola, MATE, Zagreb

Kotler, F. I Keler, K.L. (2006): Marketing menadžment, Data Status, Beograd

Kragulj, D. (2008): Ekonomija: Osnovi mikroekonomske i makroekonomske analize, Kragulj, Beograd

Levi – Jakšić, M., Marinković, S. i Obradović, J. (2009): Menadžment inovacija i tehnološkog razvoja, Fakultet organizacionih nauka, Beograd

Lindeman, J. (2004): Brand Valuation, in: Clifton, R. and Simmons, J., editors (2004): Brands and Branding, Bloomberg Press, preuzeto 15. 04. 2012. sa www.interbrand.com

Lukač, D. (2011): Procena vrednosti brenda, preuzeto 15. 04. 2012. godine sa <http://www.makroekonomija.org/0-drazenko-lukac/procena-vrednosti-brenda/>

Markič, M. : New Rules for Organizations' Competitiveness, *Univerza na Primorskem Slovenia*, preuzeto sa <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/961-6486-39-X/149-164.pdf>

Matović, P.V. (2010): Brend kao faktor konkurentnosti na primeru izvoza pića iz Srbije, Univerzitet Singidunum, Beograd, doktorska disertacija

Mašić, B. (2009): Strategijski menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd

Manigoldić, M. i Manigoldić, Đ. (2006): Brendovi: poslovno ime, robni i uslužni žigovi, neregistrovani opštepoznati znaci, geografske oznake porekla, DMB Grafika, Beograd

Manhas, S. P. (2010): Strategic brand positioning analysis trough comparison of cognitive and conative perceptions, *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 15, 29, 15 – 33

Mateković, I. : Konkurentnost i kvaliteta proizvoda u smislu zahteva tehničkog zakonodavstva Europske unije, Hrvatska konferencija o kvaliteti

Mijović, M. (2010): Značaj marketing miksa za preduzeće Ljetopis Automotive, Univerzitet Singidunum, Beograd, master rad

Miljević, I. J. (2007): Metodologija naučnog rada, Filozofski fakultet, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Pale

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

Petronijević, M. (2005): Koncept upravljanja zadovoljstvom potrošača, saopštenje na 32. Nacionalnoj konferenciji o kvalitetu, Kragujevac, 19 – 21. maj 2005.

Popesku, J. (2010): Segmentacija tržišta, targetiranje i pozicioniranje, Univerzitet Singidunum, Beograd, prezentacija sa predavanja

Puto, P.C. and Wells, W. D. (1984): *Informational and Transformational Advertising: the Differential Effects of Time*, in *Advances in Consumer Research Volume 11*, eds. Thomas C. Kinnear, *Advances in Consumer Research : Association for Consumer Research*, Vol. 11, pg. 638-643

Rakita, B. i Mitić, S. (1991): Efekti transferisanja imidža kroz strategije kbrendiranja i ekstenzije brenda, *Marketing*, 41, 2, 75 -87

Stanković, J. (2011): Trgovina i drugi kanali marketinga, Univerzitet Singidunum, Beograd

Stanković, J. (2012): Menadžment odnosa sa potrošačima, Univerzitet Singidunum, Beograd, materijal sa predavanja

Starčević, S. (2011): Lični koncept kao značajna determinanta izbora brendova i ponašanja potrošača u kupovini, *Marketing*, 42 (2), 97-106

Stolowy, H., Haller, A. and Klockhaus, V. (1999): Accounting for Brands in IAS 38 of IASC (Intangible assets) Compared with French and German Practices: An illustration of the Difficulty of International Harmonization, Paper for Presentation at the Conference on Emerging Issues in International Accounting

Subodh Bhat, S., Srinivas K. Reddy, K. S (1998): Symbolic and functional positioning of brands (Abstract), *Journal of Consumer Marketing*, 15, 1, 32 – 43

Sundać, D. i Švast, N. (2009): Intelektualni kapital: Temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva Republike Hrvatske, Zagreb

Šimović, H. (2006): Utjecaj fiskalnog sustava i fiskalne politike na konkurentnost gospodarstva, Ekonomski fakultet, Zagreb

Unković, M. (2010): Međunarodna ekonomija, Univerzitet Singidunum, Beograd

Unković, M. I Cvijetićanin, D. (2012): Konkurentnost u trgovini: Aspekt mikrokonkurentnosti, Univerzitet Singidunum, Beograd, materijal sa predavanja za studente

Veljković, S. I Đorđević, A. (2009): Vrednost brenda za potrošače i preduzeće, *Marketing*, 41 (1), 3-17

Vargas-Hernández, G. J. and Noruzi, R. M. (2010): How Intellectual Capital and Learning Organization Can Foster Organizational Competitiveness?, *International Journal of Business and Management* Vol. 5, No. 4, pg. 183 – 193

Weinstein, A., Barrett, H. and Balocco, I. (2008): How marketing strategy impacts corporate performance: An exploratory analysis of USA Today's e-Consumer 25 Internet Index, *Proceedings of ASBBS*, Vol. 15, NO. 1, pg, 776-787

Živković, R. (2011): Ponašanje potrošača, Univerzitet Singidunum, Beograd

Web sajтови

www.aquacom.rs

www.agmedia.hr

www.brandchannel.com

www.brandingstrategyinsider.com

www.bized.co.uk

www.businessjournal.gallup.com

www.cronkitehhh.personal.asu.edu

www.entrepreneur.com

www.en.wikipedia.org

www.innovationzen.com

www.interbrand.com/

www.investopedia.com

www.managementstudyguide.com

<http://www.marketingpower.com>

www.mcb.rs

www.megatrender.blog.rs

www.razvoj-karijere.com

www.rincondelvago.com

www.smartinsights.com

www.va-interactive.com

www.williamfeuss.com

www.wisegeek.com

www.wordpress.com